

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES Y DE TELECOMUNICACIÓN

Titulación:

INGENIERO TÉCNICO INDUSTRIAL ELÉCTRICO

Título del proyecto:

DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EFQM EN SALESIANOS PAMPLONA

Alumna: Itxaso Aróstegui Ripoll

Tutor: Pedro María Villanueva Roldán

Pamplona, a 09 de Noviembre de 2012

Al Colegio Salesianos Pamplona por su colaboración

ÍNDICE

1.	Introducción.....	8
1.1.	Conceptos fundamentales.....	8
1.2.	De la Calidad a la Experiencia.....	9
1.3.	Modelos de la Excelencia.....	11
1.4.	Modelo EFQM de la Excelencia.....	12
1.4.1.	Criterio 1: LIDERAZGO.....	13
1.4.2.	Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA.....	14
1.4.3.	Criterio 3: PERSONAS.....	14
1.4.4.	Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS.....	14
1.4.5.	Criterio 5: PROCESOS.....	14
1.4.6.	Criterios 6,7 y 8: RESULTADOS.....	15
1.4.7.	Criterio 9: RESULTADOS CLAVE.....	15
2.	Planes y Objeto del proyecto.....	19
3.	Calidad: Evolución, conceptos y mecanismos de control.....	24
3.1.	Antecedentes de la Calidad.....	24
3.2.	Evolución de la Calidad a lo largo del siglo XX.....	26
3.3.	Evolución del concepto de Calidad.....	30
3.4.	Definición de Calidad.....	35
3.5.	Beneficios de la Calidad.....	39
3.5.1.	Calidad como ahorro.....	39
3.5.2.	Calidad y productividad.....	40
3.5.3.	Calidad y rentabilidad.....	41
3.5.4.	Otros efectos de la Calidad.....	41
3.6.	Calidad Total.....	43
3.6.1.	Definición de Calidad Total.....	44
3.6.2.	Objetivos de la Calidad Total.....	44
3.6.3.	Características básicas.....	46
3.6.3.1.	Calidad de diseño.....	46
3.6.3.2.	Calidad de fabricación.....	47
3.6.3.3.	Calidad de vida de los trabajadores.....	47
3.7.	Principios fundamentales de la Calidad Total.....	48
3.7.1.	Orientación hacia los Resultados.....	48
3.7.2.	Orientación al Cliente.....	48
3.7.3.	Liderazgo.....	50
3.7.4.	Enfoque orientado a Procesos.....	51
3.7.5.	Desarrollo e implicación de las Personas.....	53
3.7.6.	Mejora Continua.....	53
3.7.7.	Enfoque del sistema para la Gestión.....	55
3.7.8.	Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores.....	55
3.7.9.	Obstáculos de la Calidad Total.....	56

3.7.10.	Proceso de implantación de un programa de Calidad Total.....	57
3.8.	Modalidades para la Gestión de Calidad Total.....	60
3.8.1.	Norma ISO 9001:2000.....	63
3.8.1.1.	Objetivo.....	63
3.8.1.2.	Principios de Gestión.....	63
3.8.1.3.	Requisitos de Documentación.....	66
3.8.1.4.	Apartados de la Norma.....	67
3.8.1.5.	Procedimientos.....	69
3.8.1.6.	Sistemas de Gestión de la Calidad.....	69
3.8.1.7.	Responsabilidades de la Dirección.....	71
3.8.1.8.	Gestión de Recursos.....	72
3.8.1.9.	Realización del Servicio.....	74
3.8.1.10.	Medición, Análisis y Mejora.....	77
3.8.2.	Modelo EFQM de Excelencia.....	80
3.8.2.1.	Necesidad de un Modelo.....	80
3.8.2.2.	Conceptos fundamentales de la Excelencia.....	84
3.8.2.2.1.	Lograr Resultados equilibrados.....	85
3.8.2.2.2.	Añadir valor para los Clientes.....	86
3.8.2.2.3.	Liderar con visión, inspiración e integridad.....	86
3.8.2.2.4.	Gestionar por Procesos.....	87
3.8.2.2.5.	Alcanzar el éxito mediante las Personas.....	88
3.8.2.2.6.	Favorecer la creatividad e innovación.....	89
3.8.2.2.7.	Desarrollar Alianzas.....	90
3.8.2.2.8.	Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.....	91
3.8.2.3.	Modelo EFQM de Excelencia.....	92
3.8.2.3.1.	Liderazgo.....	94
3.8.2.3.2.	Estrategia.....	98
3.8.2.3.3.	Personas.....	101
3.8.2.3.4.	Alianzas y Recursos.....	104
3.8.2.3.5.	Procesos, productos y servicios.....	108
3.8.2.3.6.	Resultados en los Clientes...	111
3.8.2.3.7.	Resultados en las Personas	113
3.8.2.3.8.	Resultados en la Sociedad..	115
3.8.2.3.9.	Resultados Clave.....	117
3.8.2.4.	Integración del Modelo y los conceptos fundamentales de la Experiencia.....	119

	3.8.2.5.	REDER.....	119
	3.8.2.6.	Puntuar el premio EFQM a la Excelencia.....	122
	3.8.2.7.	Resumen de la puntuación.....	124
4.		Procesos.....	126
4.1.		Mapa de Procesos.....	126
4.2.		Procesos.....	127
4.3.		Sistema de Procesos de Salesianos Pamplona.....	129
4.3.1.		PE 01 Innovación y Mejora Continua.....	129
4.3.2.		PE 02 Planificación Estratégica y Liderazgo.....	130
4.3.3.		PE 03 Comunicación e Imagen del Centro.....	132
4.3.4.		PC 01 Planificación Educativa y Académica.....	134
4.3.5.		PC 02 Pastoral.....	135
4.3.6.		PC 03 Formación de los trabajadores.....	136
4.3.7.		PC 04 Prestación Servicio Educativo.....	137
	4.3.7.1.	PC 04-01 Programaciones ER.....	138
	4.3.7.2.	PC 04-02 Programaciones ENR.....	139
	4.3.7.3.	PC 04-03 Inicio de curso y Acogida.....	140
	4.3.7.4.	PC 04-04 Sesión Lectiva.....	142
	4.3.7.5.	PC 04-05 Evaluación ER.....	144
	4.3.7.6.	PC 04-06 Evaluación-Acreditación ENR.....	146
	4.3.7.7.	PC 04-07 FCT-Tutores.....	148
	4.3.7.8.	PC 04-08 Internacionalización.....	149
	4.3.7.9.	PC 04-09 AA EE CC.....	150
	4.3.8.	Información y Orientación educativa, profesional y empleo (SOPYE).....	151
	4.3.9.	PC 06 Atención Diversidad.....	153
	4.3.10.	PC 07 Acción Tutorial.....	155
	4.3.11.	PC 08 Quejas, Reclamaciones y Sugerencias.....	157
	4.3.12.	PA 01 Gestión de las Personas.....	159
	4.3.13.	PA 02 Gestión Secretaría.....	161
	4.3.14.	PA 03 Gestión Económico-Financiero.....	162
	4.3.15.	PA 04 Gestión de Recursos.....	164
	4.3.16.	PA 05 Gestión Comunicación Interna.....	165
	4.3.17.	PA 06 Evaluación Satisfacción Grupos de Interés...	166
5.		Declaración de Misión, Valores y Visión.....	169
5.1.		Misión.....	169
5.2.		Valores.....	169
5.3.		Visión.....	169
6.		Plan Plurianual 2009-2012 y Plan General Anual 2011-2012.....	171
6.1.		Plan Plurianual 2009-2012.....	171
	6.1.1.	CMI Plan Plurianual 2009-2012.....	173
6.2.		Plan General Anual 2011-2012.....	174
	6.2.1.	CMI Plan General Anual 2011-2012.....	181

6.3.	Gráficos de los Indicadores.....	187
7.	Plan Plurianual 2012-2015.....	201
7.1.	Análisis DAFO.....	202
7.2.	Análisis PEST.....	203
7.2.1.	Análisis Político-Legislativo.....	203
7.2.2.	Análisis Económico.....	204
7.2.3.	Análisis Socio-Cultural.....	205
7.2.4.	Análisis Tecnológico.....	206
7.3.	Indicadores demográficos.....	207
7.4.	Plan Plurianual 2012-2015.....	208
8.	Conclusiones.....	212
9.	Anexos.....	220
9.1.	Ventajas competitivas.....	220
9.2.	Factores críticos de éxito.....	224
9.3.	Alianzas Salesianos Pamplona	226
10	Siglas.....	229
11	Bibliografía.....	332

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los centros educativos se encuentran inmersos en procesos de cambio a causa del aumento de la competencia en el sector. Por este motivo los colegios están obligados a aumentar su competitividad. Las razones básicas que promueven la adopción de la gestión de calidad para ser más competitivos son la necesidad de atraer la demanda de alumnado y poder obtener recursos financieros. Así muchos centros educativos optan por mejorar la calidad en su gestión para conseguir niveles de calidad de enseñanza deseables adoptando, muchos de ellos, el modelo de gestión de calidad EFQM. El Departamento de Educación del Gobierno de Navarra anima a los colegios para implantar la gestión de la calidad total.

Si bien los modelos de gestión de la calidad total posicionan al cliente como el eje sobre el que debe orientarse toda la organización, en el sector educativo se plantea la dificultad de tener varios clientes y grupos de interés diferentes con necesidades propias y no siempre compatibles. Los clientes pueden ser generalmente: los alumnos, el personal del centro, las empresas y la sociedad en general. Por ello la implantación de un modelo de gestión de calidad total implica encontrar un equilibrio entre los intereses de los diferentes clientes, siendo el Modelo EFQM el que mejor se adapta.

1.1. Conceptos fundamentales.

Calidad: Todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes y grupos de interés.

Empresa: Es la institución o agente económico que establece sus grupos de interés (Clientes, Personas, Accionistas, Sociedad...), su Misión, su Visión, su Meta y sus Valores.

Grupos de Interés: La empresa debe determinar realmente quiénes son sus grupos de interés y sus verdaderos clientes, así como las expectativas de todos ellos y el equilibrio en la satisfacción de éstas. También debe poner una especial atención en la sostenibilidad en el tiempo (las generaciones futuras que llegarán a formar parte de este grupo).

Misión: Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización, confirmada por sus grupos de interés. Se debe establecer la relación del producto con la necesidad social a la que atiende y reflejar la especificidad y diferenciación de la empresa (producto, mercado, filosofía de actuación).

Visión: Lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Debe ser declarada por la alta dirección.

Valores: Definen el cómo se va a lograr la Misión y la Visión de la organización. Es lo que diferencia la empresa del Modelo. Su elección ha de contribuir como factor fundamental y diferenciador al logro de los objetivos de la organización.

1.2. De la Calidad a la Excelencia.

El concepto de calidad es un concepto cambiante que ha ido evolucionando en el tiempo, por eso conviene hacer un breve repaso a la historia y conocer las distintas etapas por las que ha ido pasando.

Se puede hablar de seis etapas muy claras en la evolución del concepto:

1. Etapa artesanal: Donde la calidad suponía hacer las cosas bien a cualquier costo. Los objetivos que perseguía el artesano eran su satisfacción personal y la satisfacción de su comprador.

2. Etapa de la industrialización: Donde el concepto de calidad fue sustituido por el de producción, hacer muchas cosas y muy de prisa sin importar la calidad. El objetivo era satisfacer la demanda de bienes (generalmente escasos) y aumentar los beneficios.

3. Etapa de control final: En esta etapa lo importante ya no era la cantidad de producto fabricado sino que el cliente lo recibiera según sus especificaciones.

4.- Etapa de control en proceso: Los defectuosos que se encontraban durante la inspección final, no sólo se producían durante el proceso de fabricación, sino que también eran provocados por el mal estado o la “No Conformidad de la Materia Prima Utilizada”; esto llevó a establecer nuevos puntos de inspección, por un lado una inspección en la Materia Prima que permitiera detectar cuanto antes el defecto y así evitar dar valor añadido a un producto defectuoso que era defectuoso desde

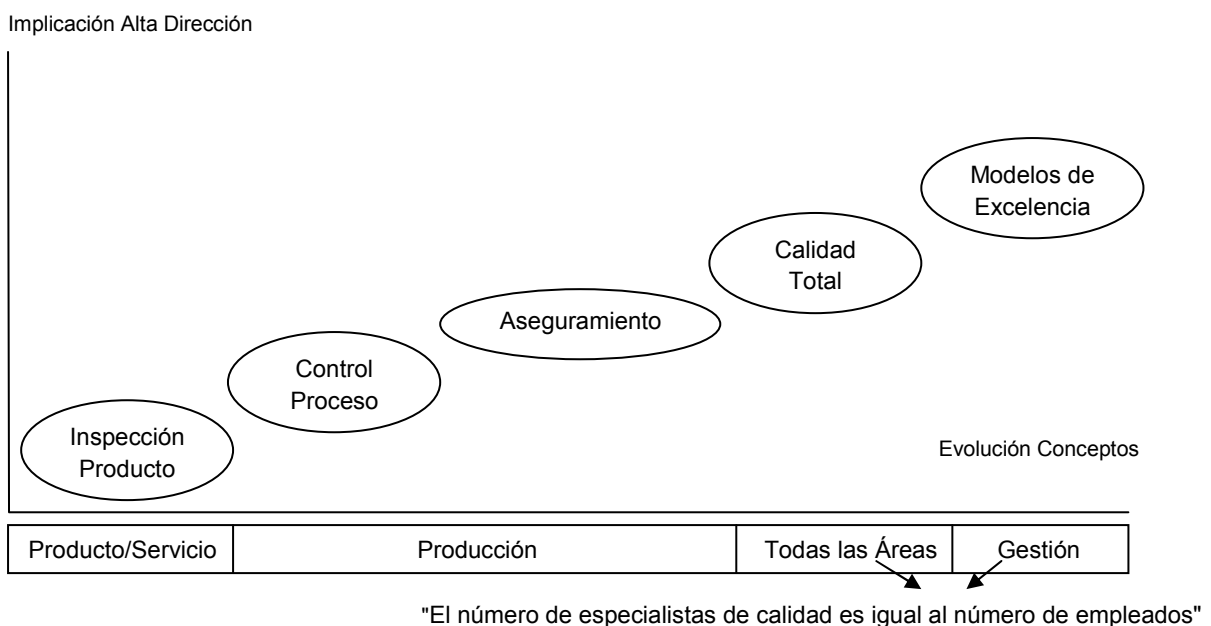
el principio, y por otro, una inspección durante el proceso que permitiera detectar los defectuosos cuándo y dónde se producían.

5.- Etapa de control en Diseño: Se tenía controlado el proceso y se adoptaban acciones correctoras y preventivas, pero se seguían detectando problemas de calidad que aparecerían durante la vida útil del producto y que no eran imputables ni a la materia prima, ni a las máquinas, ni a la mano de obra, ni al proceso. El problema estaba en el propio diseño.

La calidad empieza a programarse desde el propio proyecto, en el diseño. Todos los integrantes de la organización y/o empresa intervienen, directa o indirectamente, en cómo salga el producto final, por lo tanto, hay que organizarse, programarse, fijar objetivos y delimitar responsabilidades.

6.- Mejora Continua: En el mercado actual para ser competitivos, hay que dirigirse hacia la excelencia y eso sólo se consigue a través de la Mejora Continua de los productos y/o servicios. Hay que implantar un Sistema de Gestión que permita conseguir que lo que el cliente busca, lo que se programa y lo que se fabrica sea la misma cosa, hay que buscar la Calidad Total.

Esta evolución del concepto de calidad hacia la “Excelencia o la Calidad Total” ha sido posible gracias a las ideas de técnicos investigadores conocidos como los “Grandes Precusores de la Calidad” (Crosby, Stewart, Isikawa, Taguchi, etc.).



1.3. Modelos de la Excelencia.

El desarrollo de la Calidad Total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones respecto a la Calidad Total. Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos de difusión de los mismos la entrega anual de unos "Premios a la excelencia de la gestión".

A continuación se presentan los tres modelos de Excelencia más difundidos. A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos subyacen los principios básicos de la Calidad Total y Excelencia.

Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

1. Modelo Deming.

El primer modelo, el Deming, se desarrolla en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC).

El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.

2. Modelo Malcom Baldrige.

El Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige se crea en Estados Unidos en 1987, momento en el que la invasión de productos japoneses en el mercado estadounidense precisa de una respuesta por parte de las organizaciones de este país. En la creencia de que la Calidad Total - Excelencia es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional, surge el proyecto del Premio Nacional de la Calidad Americano.

La misión de este premio es:

- Sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la utilización de la Calidad Total - Excelencia como método competitivo de gestión empresarial.
- Disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los meritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.

3. Modelo EFQM de Excelencia.

Catorce importantes empresas de Europa tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad – European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) - en 1988. EFQM cuenta con más de 1.000 miembros, procedentes de la mayoría de países de Europa y de todos los sectores empresariales y organizaciones no lucrativas. Su misión es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión.

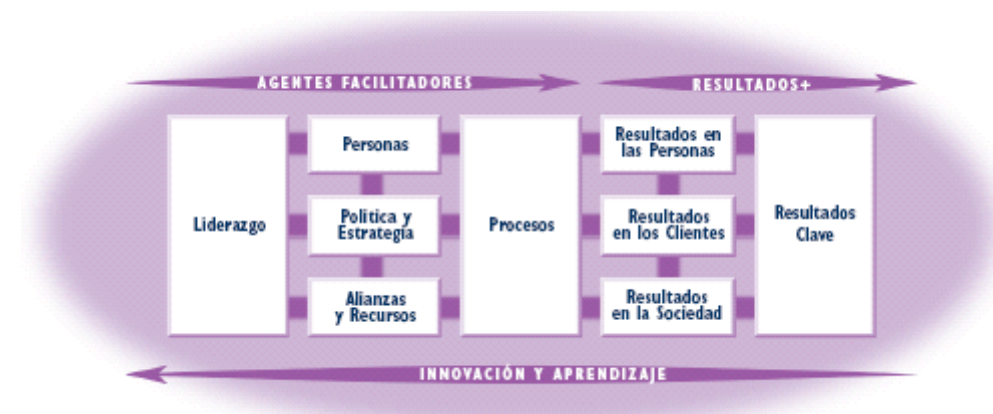
En 1991 se desarrolló el Modelo EFQM de Excelencia y se puso en marcha el European Quality Award, que fue entregado por vez primera al año siguiente y que es un mecanismo de reconocimiento a las organizaciones más destacadas y de difusión de las mejores prácticas existente en el ámbito europeo.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

"Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos".

1.4. Modelo EFQM de la Excelencia.

Este modelo responde al siguiente esquema:



Los porcentajes siguientes muestran la versión 2003 del modelo y la versión 2010. El 10 de Octubre aparecerá la nueva versión 2012.

	2003	2010	
LIDERAZGO	10%	10%	50%
ESTRATEGIA	8%	10%	
PERSONAS	9%	10%	
ALIANZAS Y RECURSOS	9%	10%	
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	14%	10%	
RESULTADOS EN PERSONAS	9%	10%	50%
RESULTADOS EN CLIENTES	20%	15%	
RESULTADOS EN SOCIEDAD	6%	10%	
RESULTADOS CLAVE	15%	15%	

El modelo es un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son "Agentes Facilitadores" y cuatro son "Resultados". Los criterios que hacen referencia a un 'Agente Facilitador' tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra. Los 'Resultados' son consecuencia de los 'Agentes Facilitadores', y los 'Agentes Facilitadores' se mejoran utilizando la información procedente de los 'Resultados'.

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que el aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan a mejorar los Agentes Facilitadores que, a su vez, dan lugar a la mejora de Resultados.

Cada criterio tiene una definición que explica su significado con carácter general.

1.4.1. Criterio 1: LIDERAZGO.

Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la Misión y la Visión, desarrollan los Valores y sistemas necesarios para que la Organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la Organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su Organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

1.4.2. Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA.

Los Líderes Excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector en el que operan. Estas Organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

1.4.3. Criterio 3: PERSONAS.

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que afloren todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la Organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la Organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

1.4.4. Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS.

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan sus alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la Organización, la comunidad y el medio ambiente.

1.4.5. Criterio 5: PROCESOS.

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

1.4.6. Criterios 6, 7 y 8: RESULTADOS.

Criterios Resultados A: PERCEPCIONES.

Son las percepciones de clientes (subcriterio 6a), personas (subcriterio 7a) y sociedad (subcriterio 8a). Éstas deben dejar claro qué opinan estos grupos de interés sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Pueden obtenerse de una serie de fuentes como encuestas, grupos focales, quejas, felicitaciones, entrevistas, etc.

Criterios Resultados B: RENDIMIENTO.

Son las medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento en la gestión de clientes (subcriterio 6b), personas (subcriterio 7b) y sociedad (subcriterio 8b); y predecir sus percepciones.

Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia, sus políticas de apoyo y sus procesos.

1.4.7. Criterio 9: RESULTADOS CLAVE.

Subcriterio 9A: RESULTADOS ESTRATÉGICOS CLAVE.

Son los Resultados Clave económico-financieros y no económico-financieros que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia.

El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés. Estas medidas pueden ser resultados económico-financieros, gestión y control del presupuesto, volumen de productos o servicios clave y resultados de los procesos clave.

Subcriterio 9B: INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO.

Son los Indicadores Clave económico-financieros y no económico-financieros que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo.

Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar posibles resultados estratégicos clave.

Estas medidas pueden ser indicadores de rendimiento económico-financieros, costes de los proyectos, indicadores de rendimiento de los procesos clave, rendimiento de partners y proveedores, tecnología, información y conocimiento.

Los beneficios que aporta aplicar este Modelo a una organización son los siguientes:

Para los Directivos de la Organización:

- Permite un conocimiento profundo de la organización.
- Supone una ocasión para revisar la estrategia y transcender al día a día.
- Facilita definir las acciones necesarias para aumentar la competitividad.
- Prioriza actividades basadas en los objetivos estratégicos de la compañía.
- Es un reconocimiento público a una gestión excelente.

Para la Organización:

- Permite mejorar los resultados de la compañía.
- Mejora el posicionamiento dentro de su sector.
- Es una equiparación con las empresas más competitivas.
- Facilita la implementación de una cultura interna de Excelencia.
- Es una ayuda en la necesidad permanente de lograr mejoras en la gestión.

Para los Empleados:

- Da seguridad y orgullo de pertenecer a una organización socialmente responsable.
- Facilita conocer áreas de mejora concretas en cada área de actividad.
- Genera valor añadido en la mejora de procesos.
- Incrementa la Comunicación interna en la organización.
- Permite una mayor implicación en el día a día de la gestión.

Para el Cliente:

- Es la garantía de empresa con Valores Sociales.

- Asegura la confianza en una organización comprometida con la mejora continua.
- Garantiza el acceso a productos y servicios con valor añadido.
- Incrementa su satisfacción y busca la superación de sus expectativas.
- Es una garantía de empresa que apuesta por la Innovación.

PLANES Y OBJETO DEL PROYECTO

2. PLANES Y OBJETO DEL PROYECTO

Salesianos Pamplona inició su andadura para alcanzar la Excelencia en el año 1998, consiguiendo el Reconocimiento de Excelencia Europea (400+) en el año 2006. Posteriormente obtuvo el Reconocimiento de Excelencia Europea (500+) en el año 2010.

Debido a mi proximidad con el colegio y teniendo la posibilidad de seguir su proyecto de alcanzar la Excelencia, despierta en mi el interés por conocer su Sistema de Gestión de Calidad. Como consecuencia decido desarrollar el presente proyecto de Gestión de la Excelencia (Modelo EFQM) y me ofrezco al Centro para prestar mi colaboración.

Los objetivos de mi proyecto y por tanto de mi colaboración con Salesianos Pamplona se clasifican en dos aspectos:

1. Política y Estrategia:

- Revisión-adequación de Misión, Valores y Visión.
- Análisis de la posición competitiva del Centro.
- Análisis DAFO.
- Análisis PEST.
- Adecuación del proceso estratégico PE 02 Planificación Estratégica.
- Análisis de metas y logros que el Sistema de Gestión EFQM aporta a Salesianos Pamplona.

2. Sistema Operativo:

- Diseño de plantilla de proceso.
- Rediseño del mapa de procesos.
- Creación de nuevos Procesos.
- Seguimiento del Plan Plurianual 2009-2012.
- Desarrollo, seguimiento y cierre del Plan General Anual 2011-2012.
- Desarrollo del Plan Plurianual 2012-2015.
- Desarrollo y seguimiento del CMI.

Planificación:

1. Revisión-adecuación de Misión, Valores y Visión.

Fruto de la revisión de la Misión y la Visión se define la nueva razón de ser del Centro para el periodo 2011-2014 y lo que Salesianos Pamplona quiere ser en el futuro. También se definen los Valores que sustentan el servicio educativo para su alumnado.

2. Análisis de la posición competitiva del Centro.

Se analizan distintos centros del entorno que son competencia del Colegio para conocer nuestra posición en el mercado. Los aspectos fundamentales analizados son: oferta de ciclos formativos, zona geográfica, instalaciones (tamaño), acreditación de Excelencia, proyecto plurilingüe, imagen social, elementos diferenciadores.

3. Análisis DAFO.

Se implanta el análisis DAFO por departamentos que desembocan en el análisis DAFO general del Centro identificando fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas.

4. Análisis PEST.

Se implanta el análisis PEST.

Como consecuencia de la implantación se analiza la LOMCE (Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa). Se estudian factores económicos como el impacto de la crisis. También la evolución demográfica y el avance de las nuevas tecnologías.

5. Adecuación del proceso estratégico PE 02 Planificación Estratégica.

Se cambian las actividades del proceso que tenían un fuerte componente intuitivo por nuevas actividades basadas en el análisis científico (DAFO, PEST).

6. Análisis de metas y logros que el Sistema de Gestión EFQM aporta a Salesianos Pamplona.

A modo de conclusión del proyecto se describen los logros y beneficios que Salesianos Pamplona ha obtenido debido a la implantación del Sistema de Gestión EFQM.

7. Diseño de plantilla de proceso.

Del análisis de los procesos se deduce que la plantilla utilizada para definirlos es confusa y difícil de interpretar, por lo que se considera necesario diseñar una nueva plantilla más clara que pueda ser entendida por todos los trabajadores.

8. Rediseño del mapa de procesos.

Se estudia el valor añadido que aportan los procesos del Sistema de Gestión y se decide eliminar el proceso de gestión del tiempo libre. Considerando que Salesianos Pamplona será autorizado próximamente como centro integrado se identifican varios procesos enfocados a su gestión.

9. Creación de nuevos Procesos.

Se crean los nuevos procesos enfocados a la gestión del centro integrado.

10. Desarrollo y seguimiento del Plan Plurianual 2012-2015.

Creación de hoja Excel para la disposición de las líneas estratégicas, objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, metas e iniciativas. Seguimiento y control del Plan.

11. Desarrollo, seguimiento y cierre del Plan General Anual 2011-2012.

Creación de hoja Excel para la disposición de los objetivos, enfoques y mejoras planificadas. Seguimiento y control del Plan. Cierre del PGA.

12. Desarrollo y seguimiento del CMI.

Creación de una hoja Excel para la disposición de los indicadores estratégicos con objetivo, resultado, tendencia, histórico, comparativa y gráfico de los seis últimos ejercicios.

Creación de otra hoja Excel para la disposición de los indicadores de proceso con los mismos aspectos reflejados en los indicadores estratégicos.

CALIDAD: EVOLUCIÓN, CONCEPTOS Y MECANISMOS DE CONTROL

3. CALIDAD: EVOLUCIÓN, CONCEPTOS Y MECANISMOS DE CONTROL

3.1. Antecedentes de la Calidad.

La búsqueda y el afán de perfección ha sido una de las constantes del hombre a través de la historia, y la calidad una de sus manifestaciones o elementos configuradores. Históricamente el concepto de calidad ha sufrido variaciones, centrándose la mayoría de los cambios en el “modo de obtenerla”. Se puede decir que su papel ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección, hasta convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa.

Sus orígenes se remontan al “hombre primitivo” caracterizado como “usufacturero”, ya que realizaba el ciclo completo: todo lo que hacía lo usaba él mismo, y consecuentemente las actividades relacionadas con la calidad; era por lo tanto “empresario y cliente”.

La formación de las primeras “comunidades estables humanas”, trajo consigo la construcción de las ciudades templo. En los mercados de estas ciudades, se ejecutaban las relaciones comerciales, basadas en el “trueque entre el productor-ejecutor y el usuario”

Esta actividad estable mercantil de mercancías y servicios, supuso la necesidad de establecer “especificaciones” para los productos y procesos, la aparición de los “comerciantes” intermediarios entre productores y usuarios, y los “inspectores”, tal y como se aprecia en los bajorrelieves de tumbas antiguas. El tratado más antiguo que se presenta fue descubierto en Egipto y data del año 1450 a.C. e indica como un inspector egipcio puede comprobar la perpendicularidad de un bloque de piedra con ayuda de una cuerda.

Situándonos en la “época artesanal”, la calidad suponía hacer bien las cosas a cualquier costo. Los objetivos seguidos por el artesano eran, por lo tanto, satisfacer el orgullo personal (su prestigio) y satisfacer al comprador. Ya entonces el gobierno

fijaba normas como pesas y medidas de forma que el artesano podía inspeccionar y comparar los productos pudiendo establecer un patrón de calidad.

Con la “revolución industrial” desaparece el artesanado, se crean grandes organizaciones (empresas), y los artesanos se transforman en los “trabajadores de las empresas”. El objetivo era el de satisfacer la demanda de bienes (generalmente escasos) y el aumento de beneficios. En la época, Taylor enuncia su teoría “gestión científica del trabajo”, que tiene por objeto la preparación de normas que los trabajadores simplemente han de cumplir, produciéndose la división del trabajo entre “planificadores y ejecutores”.

El Taylorismo, que ha marcado la organización industrial de Occidente, al potenciar la división del trabajo se vio en la necesidad de establecer los “Departamentos de Control de Calidad” y de los “Inspectores de Calidad” para controlar el trabajo que realizaban los trabajadores, inspeccionar las características del producto y satisfacer las necesidades técnicas y de producción. De este modo, la calidad se identifica con la ausencia de defectos. Pero para entonces el cliente busca otras cosas, y nace la Gestión de Calidad cuyos objetivos son, satisfacer al cliente, mantener la calidad, reducción de los costos y mejorar la competitividad de la empresa.

El punto débil de este sistema es que no contempla la mejora del producto, ni define sistemas para captar la voz del cliente. Para mejorar estos aspectos aparece la mejora continua, basada en una serie de pequeñas mejoras que van haciendo avanzar poco a poco a la empresa en diferentes aspectos.

Las empresas comenzaron a incorporar un sistema de gestión denominado Gestión de Calidad Total. Este proceso supone integrar el concepto de calidad en todas las fases del proceso y a todos los departamentos que tienen alguna influencia en la calidad final del proceso y/o servicio prestado al cliente.

Taguchi define la calidad como el grado de pérdida para la sociedad. El objetivo, por lo tanto es buscar el método de producción que supone un coste mínimo para la sociedad. En este concepto entran otro tipo

de consideraciones, como pueden ser las relaciones con el medio ambiente, la satisfacción de los trabajadores, etc.

Esto hace suponer que en un futuro el concepto de calidad se identifique con la satisfacción por el trabajo bien hecho. Los objetivos buscados pasarían a ser la satisfacción interna (empresa), la satisfacción externa (cliente y sociedad en general), y una alta competitividad en un mercado en el que la calidad se considerará como un derecho.

3.2. Evolución de la Calidad a lo largo del siglo XX.

En 1931 Walter Shewhart publicó el primer tratado estadístico de aplicación a la gestión de la Calidad; fue el inventor de lo que hoy conocemos como “gráficos de control”, y para algunos es el padre de la Calidad.

Estudió la manera de conseguir la mayor cantidad de información sobre la calidad de los productos a partir de la menor cantidad posible de datos de inspección, así como establecer un método de representación de los datos de forma que facilite la detección de anomalías. Una vez detectadas éstas “asignadas” a una causa, se podrá analizar la causa y establecer alguna medida correctora.

Durante la década de los 40-50, coincidiendo con la II Guerra Mundial, se desarrolló el “Programa Gestión de la Calidad”, en el que participaron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran.

El Dr. Deming, discípulo de Shewhart, fue el primero en utilizar las “técnicas de muestreo”, recomendó el conocimiento de las variaciones estadísticas”, el uso de los “diagramas de control”, y debido a su impulso se generalizó el empleo del “Control Estadístico del Proceso (SPC)”, por lo que se le considera el padre del mismo. Además, desarrolló el programa de “10 puntos” para hacer competitivas a las empresas, y la famosa “Rueda de Deming”, que para su realización tuvo en cuenta uno de los principios básicos de la “mejora continua de la calidad”.

Juran elaboró un trabajo extenso sobre la calidad en su trilogía: “Plan de Calidad, Control de Calidad y Mejora de la Calidad”; introdujo la idea de que la calidad del producto o servicio reside sobre todo en el “grado de mentalización de todo el personal de la Organización” (calidad en todos los departamentos), y no en “la inspección”, por lo que se le considera el fundador de la “Calidad Total”.

En 1950 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) creada en 1946, invitó al Dr. W. E. Deming a impartir un seminario sobre calidad dirigido a empresarios. Este acontecimiento y otros muchos que se desencadenaron como consecuencia del éxito e interés del mismo, contribuyó decisivamente al avance y posterior desarrollo de la Calidad en Japón.

Durante los años 60 y coincidiendo con la expansión de la electrónica, se produce el despliegue e implantación de las técnicas de “mantenibilidad y fiabilidad”, con el fin de conseguir reducir al mínimo el “tiempo fuera de servicio” y el “coste de las reparaciones”, además del concepto de “Sistema Integral de Calidad”: Diseño, Fabricación y Comercial.

Por esta época, Kaoru Ishikawa y otros líderes japoneses impulsaron y pusieron en marcha los “Círculos de Calidad” junto a otra serie de actividades encaminadas a mejorar la organización de toda la empresa, dentro el plan de “mejora continua”. El propio Ishikawa ideó el diagrama que lleva su nombre, que también es conocido como diagrama causa-efecto o diagrama de espina de pez, el cual forma parte de las Herramientas de Mejora de la Calidad.

En los años 70 surge en EEUU un movimiento asociacionista de consumidores, cuya misión es la “protección mutua frente a los fabricantes y vendedores”, al que Juran reconoció con el nombre de “consumismo”. La incidencia de este movimiento fue tal, que obligó a los gobiernos a promulgar una serie de leyes de protección del consumidor.

En Japón, Taguchi investiga y trabaja las Técnicas de Ingeniería de la Calidad desarrolla el método DDE (Diseño Estadístico de Experimentos), que tiene por

objeto optimizar la calidad de Diseño, constituyendo el secreto técnico de la calidad japonesa.

En 1980 Philip B. Crosby propuso un programa de 14 puntos para la Gestión de la Calidad, a los que añade las “cuatro calidades absolutas”: definición de calidad, sistema de calidad, cero defectos, y medición de la calidad.

Esta época está determinada por:

- El fenómeno japonés, cuya filosofía de los sistemas de calidad se caracteriza por:
 - a) Gran mentalización a todos los niveles de la Entidad, e incluso a nivel nacional, para ser los mejores y lograr la primacía mundial en calidad.
 - b) Considerar la Calidad de los productos y servicios orientada al “cliente” en general.

- El desarrollo de la informática, lo que ha permitido:
 - a) Extender el uso de las Técnicas Estadísticas (Ingeniería, Producción, Comercial,...) y el de “software” específicos de calidad.
 - b) Automatizar los procesos Industriales, desarrollando e implantando el Autocontrol.

En los años 90 continúan produciéndose avances e investigaciones en el campo de la Calidad, tales como el desarrollo y aplicación del “Modelo Europeo de la Calidad (EFQM)”, la aparición de conceptos “Segunda Generación de la Calidad”, “Gestión Estratégica de la Calidad”, “Gestión de la Calidad Total” entre otras.

		Ishikawa	Deming	Juran	Crosby
INDICES PARA EL ANALISIS	Objetivos de Calidad	Lograr cero defectos	Lograr cero defectos	Lograr cero defectos	Lograr cero defectos
	Incentivos empleados	Colectivos, a todos los comp. del grupo	Colectivos, a todos los comp. del grupo	De diversa índole	Individuales
	Actitud de la Dirección	Desarrollar el liderazgo	Desarrollar el liderazgo	Diversificada	Énfasis en el logro del cero defectos
	Estilo de mando	Fomentar la participación	Fomentar la participación	Diversificada	Autoritaria jerarquizada
	Aplicación	Todas las actividades	Todas las actividades	En el producto o servicio	En el producto o servicio
	Énfasis de aplicación	Plan de mejora continuada	Mejorar la posición del mercado	En la obtención del beneficio a largo plazo	En la obtención del beneficio a corto plazo
	Participación del trabajador	En el mant. estándar y de la mejora cont.	En el mant. estándar y de la mejora cont.	Mínima	Mínima
	Importancia del Dto. De Calidad	Pequeña	Pequeña	Muy elevada	Normal
	Empleo del análisis Estadístico	Muy elevado y para todo	Muy elevado y para todo	Para cuadros inferiores	Variado
	Métodos de mediación de la mejora	Empleo de medidas directas	Empleo de medidas directas	Utilizando datos del coste de la calidad	Empleo de los costes de la calidad y med. directas

3.3. Evolución del concepto de Calidad.

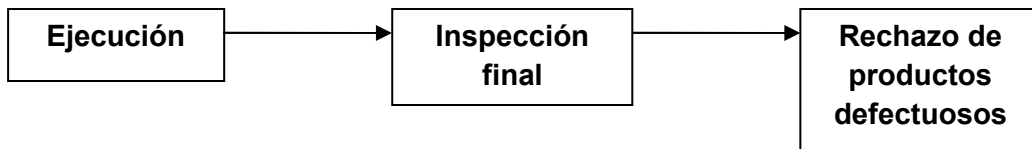
Aunque suele decirse que el concepto de calidad es un concepto moderno (siglo XX), desde que el hombre es hombre, se aprecia una preocupación por el trabajo bien hecho. Siempre ha existido un concepto intuitivo de calidad. Desde el significado inicial de calidad, como los atributos del producto, hasta el actual, aplicado a todas las actividades de la empresa, y por lo tanto a su gestión, se ha recorrido un largo camino. Merece la pena conocer este recorrido histórico para comprender mejor y de forma más profunda su verdadero significado.

La frase “de la obsesión por la ventana a la pasión por el cliente”, podría sintetizar en breves palabras la evolución del concepto de calidad a lo largo de los últimos años, evolución que se resume de un modo más exhaustivo, aunque también abreviado, en las siguientes etapas o estadios de la misma:

1. “Calidad del producto”:

La inspección es la acción de medir, examinar, ensayar, comparar con calibres una o más características de un producto o servicio y comparación con los requisitos especificados para establecer su conformidad.

Siguiendo la lógica Tayloriana que dice:



lo que conlleva:

fabricar + inspeccionar + rechazar = aumento de costes o pérdida de dinero

de cuya expresión se deduce que todo aumento de control de inspección, supone siempre un aumento del precio, argumento en el que se apoyan los

que defienden la idea de que la “calidad cuesta”. Pretende asegurar que no se envían productos defectuosos. Así queda claramente separada la función de producción y la de inspección.

La inspección consistía básicamente en examinar de cerca y de forma crítica el trabajo para comprobar su calidad y detectar los errores. Lo importante era que el producto cumpliera con los estándares establecidos. Los sistemas primitivos de inspección no aportan ningún elemento de prevención ni ningún plan de mejora.

2. “Calidad del proceso”:

El control de la calidad es el conjunto de técnicas y actividades, de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

Fundamentada en el Control de los Procesos, mediante el empleo del Control Estadístico de la Calidad, y aplicada sobre muestras representativas de lotes de productos. Es la base de todo Sistema de Calidad.

Es evidente que la era del control de la calidad a través de estas técnicas estadísticas es un avance respecto a la era de la inspección, económicamente es más eficiente. Sin embargo adolece todavía de los problemas del enfoque precedente: es rígido y mecánico, no es preventivo, y se limita a las funciones productivas, no implicando al resto de la organización.

3. “Aseguramiento de la Calidad”:

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.

Es la etapa de mayor avance cualitativo del concepto de calidad, considerando este avance sobre todo en lo concerniente al modo de obtenerla o de enfocarla.

Basado en considerar a la calidad como algo de lo que todos los departamentos son responsables, es decir, la calidad es cosa de todos, incluidos los proveedores tanto internos como externos. Los especialistas enfocarán sus esfuerzos hacia el diseño de métodos de trabajo que permitan evitar errores antes de que ocurran. Así surgen los enfoques de aseguramiento de la calidad.

4. “Calidad Total”:

La Calidad Total es una sistemática de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, etc.

Las tendencias actuales hablan de considerar a la calidad como parte integrante de la “estrategia global de la empresa”, de gestionarla como tal factor estratégico, y los términos que la definen son: “Gestión de la Calidad Total G.C.T.”, “Gestión Estratégica de la Calidad”, “Total Quality Management T.Q.M.”, que conllevan además un fuerte cambio cultural e insisten en el diseño orientado al cliente, en la implicación de la alta dirección, en la competitividad, en la formación y motivación del personal, en la mejora continuada de los procesos, en nuevas formas de relación cliente-suministrador, en la autoevaluación...

La evolución hacia este nuevo enfoque es consecuencia de los retos a los que tienen que enfrentarse las empresas en los mercados actuales. Estos pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- Globalización de los mercados, que ha supuesto un aumento de la competencia al añadir ésta la dimensión internacional, con una amplitud no conocida anteriormente.

- Clientes exigentes, con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevadas.
- Aceleración del cambio tecnológico, que implica ciclo de vida del producto cada vez más corto.
- Éxito de las formas pioneras más globales y participativas de gestión de la calidad.

Para hacer frente a estas nuevas exigencias es necesario un sistema de gestión de la calidad orientada en su totalidad al mercado; una orientación, que además, ha de tener carácter multidimensional y dinámico.

		Total Quality Management (TQM) Gestión de la Calidad Total (GCT)	Aseguramiento de la Calidad. Sistemas de Calidad. Calidad Total.	Control Estadístico de la Calidad. Calidad de los Procesos.	Inspección. Control. Calidad del producto.
ANÁLISIS DE LAS ETAPAS DE LA CALIDAD	Finalidad principal	Impacto estratégico	Coordinación y prevención	Control de los procesos	Control de productos defectuosos
	Visión de la Calidad	Posibilidad de disponer de mayor capacidad competitiva	Problema que se ha de resolver, actuando activamente sobre él	Problema que se ha de resolver	Problema que se ha de resolver
	Énfasis de la Calidad	En el mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores	Toda la gama de servicios incluido el de I+D y áreas de soporte	Homogeneidad del servicio, disminución de la inspección	En el producto y en la producción
	Métodos	Plan estratégico, fijar objetivos claros y movilizar toda la entidad	Planes y Sistemas de Calidad	Herramientas de Calidad y Métodos Estadísticos	Determinación de estándares y medición de productos
	Papel de los facultativos	Establecer objetivos, planificar la educación y el entrenamiento, coordinar los departamentos y diseñar programas	Planificar y medir la calidad, y diseñar los programas adecuados	Solucionar los problemas y utilizar las herramientas estadísticas	Inspeccionar, separar, contar y medir los productos
	Responsable de la Calidad	La totalidad de los componentes de la organización, destacando la dirección por su liderazgo activo	La totalidad de los departamentos. La dirección se limita a establecer la política, a planificar, coordinar y controlar	Corresponde a los departamentos de ingeniería y de producción	El departamento de Control de Calidad
	Orientación y rumbo	La calidad debe gestionarse	La calidad ha de conseguirse	La calidad debe ser controlada	La calidad ha de comprobarse

Análisis de las etapas de la Calidad

3.4. Definición de Calidad.

La calidad es una característica o un conjunto de características de algo. En la industria, ese algo es un producto; una de las mercancías o servicios que se producen para su venta.

Un gran número de organizaciones y expertos han buscado una definición para el concepto de calidad, pero lo cierto es que no existe una específica que pueda considerarse como la más correcta. Lo cierto es que las distintas ideas o definiciones de lo que se entiende por calidad han surgido para dar respuesta a los continuos cambios empresariales. Las nuevas definiciones no han sustituido a las más antiguas, sino que ambas han continuado usándose sin poderse establecer la mejor entre todas ellas.

En el contexto de las empresas industriales desde comienzos de siglo XX, y tal vez antes, se entendía la calidad como:

“El grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado”.

Posteriormente fue evolucionando el concepto de calidad, que la norma UNE 66-001 define como:

“La adecuación al uso del producto o, más detalladamente, el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”.

Más recientemente el concepto de calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de la empresa y así actualmente se define como:

“Todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general”.

Podemos ver que esta última definición engloba a la segunda y esta a su vez a la primera.

La evolución que ha sufrido la calidad en el tiempo permite establecer cuatro enfoques básicos de su definición:

- Calidad es **Excelencia**.
- Calidad es **Valor**.
- Calidad es **Conformidad con las especificaciones**.
- Calidad es **igualar o exceder las Expectativas de los clientes**.

El concepto más antiguo y utilizado de calidad es *excelencia*, es decir, *lo mejor*. Se remonta a los filósofos griegos, de tal forma que para Platón la excelencia era algo absoluto, la más alta idea de todo. Este concepto ha sido recuperado más recientemente por diversos autores, y lo han asimilado con la calidad.

La calidad como excelencia es un concepto universalmente reconocible que señala un estándar elevado y difícil de alcanzar. Por otro lado, esta perspectiva puede ser un recurso para obtener beneficios tanto desde el punto de vista del marketing como de los recursos humanos. Ofrecer “lo mejor” es un argumento fácil para proporcionar valor al consumidor y en muchos casos es la base de la publicidad de las empresas; además es un buen argumento para ganar el compromiso y aceptación de los empleados.

Este tradicional concepto adquiere una nueva dimensión cuando la calidad comienza a ser considerada por la teoría económica, junto con el precio, como otro de los determinantes de la elección del consumidor. Autores como Abbott y Feigenbaum opinaron que los diferentes niveles tanto en el precio como en la calidad eran importantes para las decisiones de los consumidores, mientras que hasta los años cincuenta para la teoría económica el precio era el único

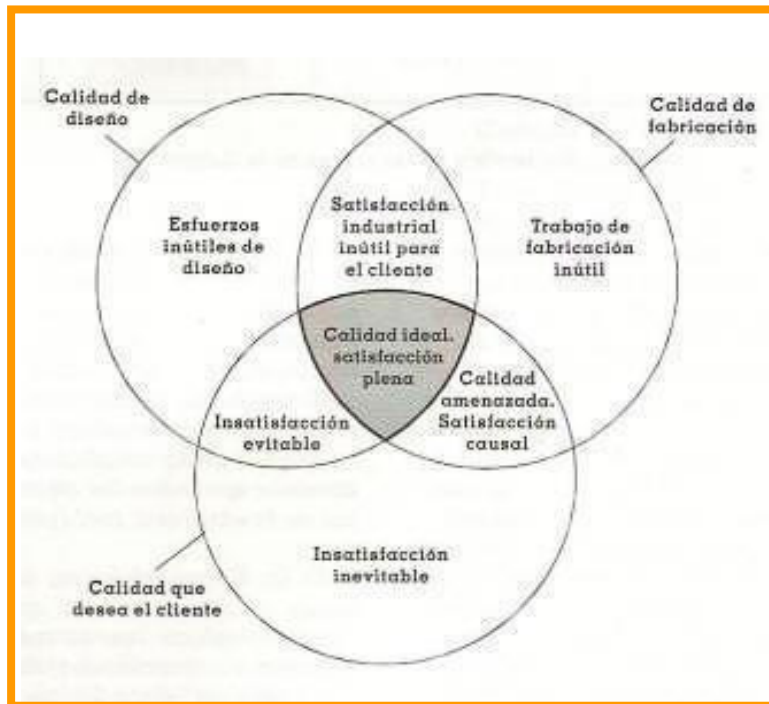
determinante para la elección del consumidor. La calidad empieza a ser entendida como lo mejor, pero condicionado por el actual uso y el precio de venta para el consumidor.

Esta visión pone de manifiesto la búsqueda de lo mejor, pero no a cualquier precio. Adoptar el concepto de calidad como valor permite, en primer lugar, tener en cuenta atributos como el precio, duración, excelencia, etc. En segundo lugar, centra la atención de las empresas tanto en alcanzar la eficiencia interna (conformidad con las especificaciones) como en la eficacia externa (satisfacer las necesidades de los clientes).

La calidad entendida como conformidad con las especificaciones aparece vinculada al desarrollo de la industria de armamento en los Estados Unidos, si bien ello no hubiera sido posible sin los nuevos sistemas de producción en masa o sin los revolucionarios avances tecnológicos surgidos durante el siglo. Antes de los años treinta el objetivo principal de la calidad es fabricar piezas intercambiables que permitan altos volúmenes de producción. Tras los años treinta, y con los nuevos conceptos aportados por el control estadístico de procesos y las muestras estadísticas, se clarifica el concepto de calidad. Juran incluye en su definición tanto la excelencia como la conformidad. Entre los inconvenientes de esta definición destaca el hecho de que los clientes no suelen evaluar un producto en términos de su conformidad con las especificaciones internas. Los clientes valoran más otros detalles en la venta, servicio posventa, etc.

A medida que la sociedad norteamericana y el resto de economías occidentales se han convertido en economías de servicios, el concepto de calidad ha experimentado una considerable transformación. Por un lado, el concepto de calidad se ha ampliado a los servicios y, por otro, se ha incluido el punto de vista del consumidor. Del concepto de conformidad con las especificaciones se pasa a un concepto basado en el cliente.

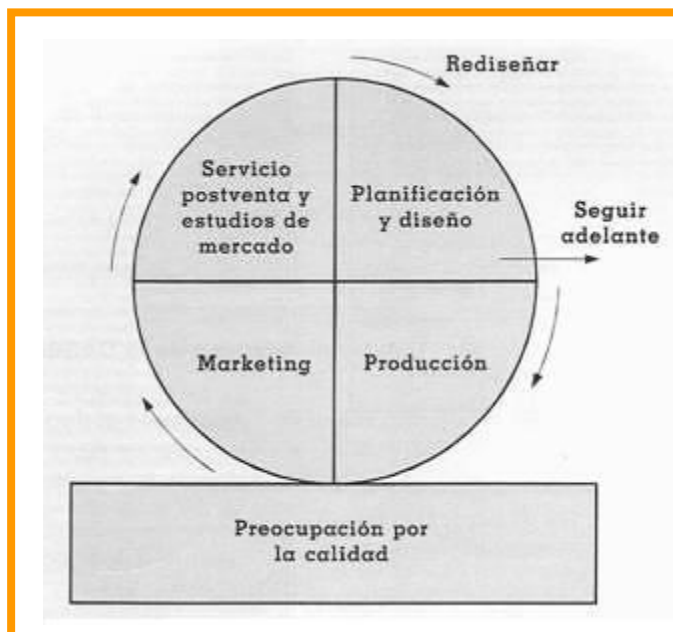
Si se desea producir buena calidad para el consumidor, es necesario decidir por adelantado qué calidad de producto planificar (calidad de diseño), producir (calidad de fabricación) y vender (calidad que desea el cliente).



Para ello se deben tener en cuenta los cuatros aspectos de la calidad y planificarla, diseñarla y controlar su globalidad:

1. Calidad: características de calidad tales como: fiabilidad, seguridad, prestaciones, dimensiones, tolerancias, método de embalaje, duración del ciclo de vida, proporción de elementos defectuosos y de recuperados, etc....
2. Coste: características relativas al beneficio (costes y precios); control de costes y beneficios: costes relativos a las materias primas, a la producción, a los defectos, precios de coste y de venta, productividad, etc....
3. Entrega: características relativas a las cantidades y a los plazos de entrega (controlando las cantidades): volumen tanto de producción como de ventas, pérdidas por modificaciones, consumos, inventarios, tiempos muertos, incumplimientos y modificaciones de los planes de producción, stocks elevados, etc. La calidad no se puede obtener si no existen datos numéricos.

4. Servicio: inconvenientes surgidos con posterioridad al envío de los productos; particularidades de aquellos productos que requieran un seguimiento: de seguridad y ambientales, de fiabilidad e intercambiabilidad, responsabilidades ante terceros por daños producidos así como su prevención, duración de la garantía, asistencia y servicio postventa, sistemas de conservación y de verificación, manuales de información relativa a funcionamiento y mantenimiento, etc....



3.5. Beneficios de la Calidad.

3.5.1. Calidad como ahorro.

Cuando se plantea en una empresa ofrecer calidad a los clientes, lo primero que se piensa es que la calidad tiene un precio, es decir la mejora de calidad irá unida a un aumento en los costes de la empresa. Sin embargo esta idea no es del todo cierta, pues la relación entre calidad y coste es distinta en función de cómo se definan las variables. En general se puede hablar de dos puntos de vista:

- Si la definición de calidad es la basada en el producto, es decir, como la cantidad de algún atributo o ingrediente de dicho producto, entonces es claro que existe una relación positiva entre calidad y coste. Variaciones que afecten a la duración de los productos, a su aspecto, a su desempeño etc., requerirán mejores materiales, más horas de mano de obra u otros recursos que aumentarán el coste. Esta perspectiva es la que suele predominar en la mayoría de las empresas.
- Si la calidad se define como conformidad con las especificaciones, esto es, ausencia de fallos, se puede decir que la relación es negativa. Los costes de mejorar la calidad serán inferiores a los ahorros generados, tanto directamente, por la eliminación de pérdidas de tiempo, como indirectamente por la disminución de gastos de garantía indemnizaciones y pérdida de imagen de la empresa. Todo esto sin tener en cuenta el posible aumento de las ventas derivado de una mayor competitividad y las mejores relaciones con los clientes.

Este último punto de vista ha sido adoptado por muchas empresas japonesas y justifica su permanente interés por la mejora continua, ya que calidad es entendida como ausencia de defectos y los costes como coste de una deficiente calidad.

Para hacer más comprensible esta relación se estudiarán los costes de calidad con más detalle más adelante.

3.5.2. Calidad y productividad.

Tradicionalmente se opinaba que calidad y productividad eran incompatibles, porque si se perseguía la calidad bajaba la producción, y si se perseguía la productividad la calidad se resentía. Sin embargo, los criterios modernos de gestión de la calidad apuntan que es precisamente la falta de calidad lo que origina una baja productividad.

Esta relación se puede concretar si la productividad se mide como el ratio de output (sin defectos) entre inputs y la calidad como conformidad, es decir, como el porcentaje de unidades producidas sin defectos. Cualquier mejora de la calidad, es decir, disminución de unidades defectuosas, supone un incremento de los outputs sin defectos, por lo que aumenta el ratio que mide

la productividad. A la misma vez la necesidad de recursos es menor, pues los desechos y los retrabajos son reducidos, por lo que, igualmente, mejora la productividad.

3.5.3. Calidad y rentabilidad.

Entre calidad y rentabilidad existe igualmente una correlación positiva que puede estudiarse a través de dos vías: el mercado y los costes. En el primer caso, si la empresa mejora la calidad, normalmente también lo hace la reputación de la empresa y, en consecuencia, la satisfacción y la lealtad de los clientes. Ante esto se producen dos efectos:

- Aumentan las ventas y, por tanto, la cuota de mercado.
- La empresa puede incrementar sus precios y mejorar sus ingresos.
- Si la empresa logra unos mayores ingresos y, por otro lado, disminuye los costes, mejora sus beneficios y su rentabilidad.

En el segundo caso la rentabilidad se incrementa por la mejora de la fiabilidad y la conformidad de los productos, dado que la productividad es mayor, disminuyen los costes de retrabajos y desechos y disminuyen los costes derivados de garantías e indemnizaciones.

Los dos primeros efectos suponen reducir los costes de fabricación y el tercero, reducir los de servicio. En cualquier caso, menores costes implican mayor beneficio y rentabilidad.

3.5.4. Otros efectos de la Calidad.

Los resultados de una adecuada gestión de la calidad van más allá del aumento de la productividad, de la rentabilidad o de la disminución de los costes. Se producen otros efectos en las empresas como:

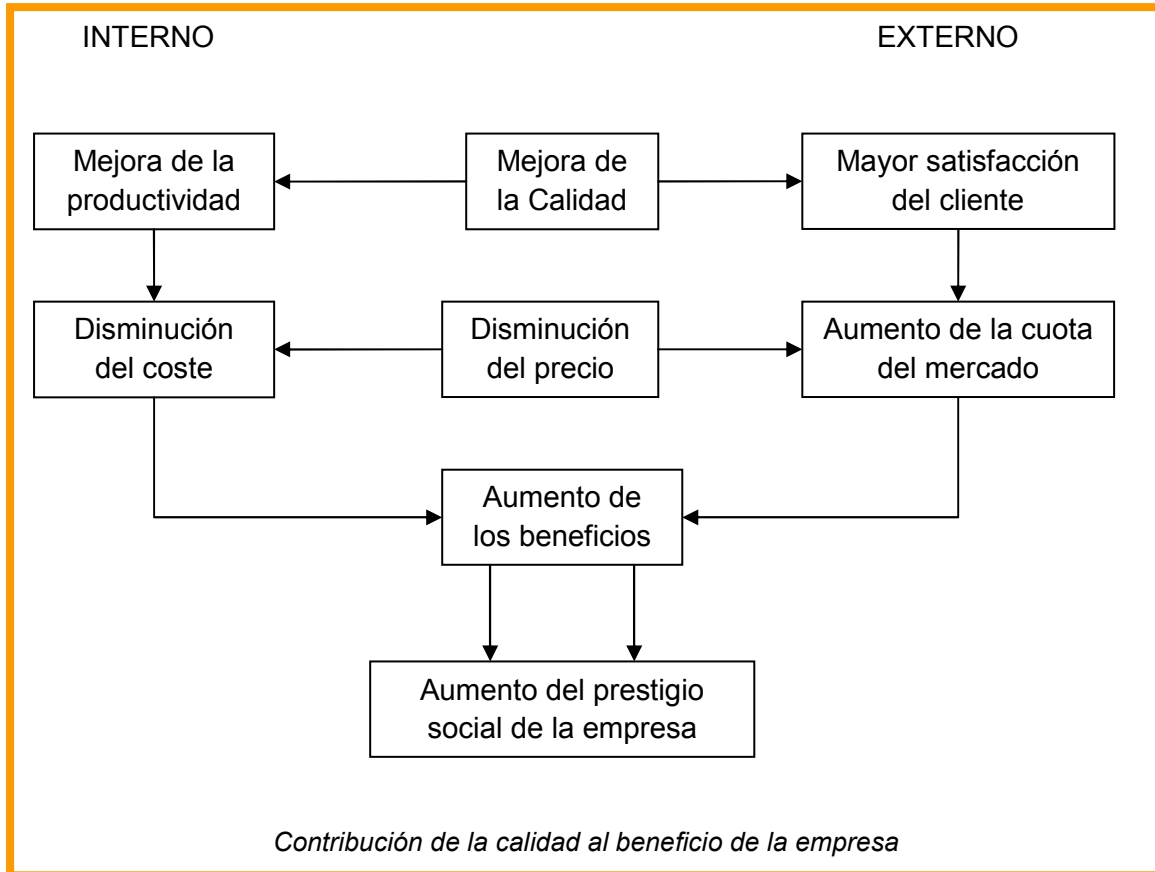
- Mejora de la imagen comercial y el marketing-producto: Una estrategia basada en la calidad promueve la venta y es el soporte idóneo para el mantenimiento o incremento de precios. Además, en la

medida en que los clientes se sienten satisfechos con el nivel de calidad recibido se generan unos beneficios adicionales derivados de la publicidad que realizan a potenciales cliente.

- Facilita la adopción de nuevos sistemas de producción: Con un bajo porcentaje de defectos la empresa puede plantearse la automatización de sus procesos con las garantías necesarias para conseguir una alta productividad y una mayor flexibilidad ante las exigencias del mercado.
- Aumenta la motivación, la involucración y la satisfacción de los empleados: Los empleados encuentran más argumentos para sentirse satisfechos en el trabajo y para seguir mejorando en el mismo.

Como conclusión se puede decir que la calidad es una de las inversiones más rentables para una empresa si se compara con la cuantía de dicha inversión (tiempo, recursos humanos, etc.) con todos los beneficios que genera (mayor participación en el mercado, ventas a mejores precios, costes más bajos y excelentes relaciones con los clientes).

Estos beneficios pueden resumirse en la siguiente figura:



3.6. Calidad Total.

Varias circunstancias han confluído y originado la necesidad de un cambio cultural en las organizaciones, que se traducen, entre otras cuestiones, en el desarrollo e implantación de lo que se llama cultura de la Calidad Total. Algunas de estas razones o circunstancias son:

a) De orden externo:

- La globalización.
- El conocimiento de derechos y productos por los consumidores, volviéndose clientes más exigentes.
- Mayor competencia (por lo anterior) y los empresarios deben ofertar más calidad al menor precio.

b) De índole interna:

- Gastos de gestión por mala calidad.
- Poca implicación del personal.
- Insatisfactorio aprovechamiento de los recursos de la empresa.

3.6.1. Definición de Calidad Total.

Se puede definir como una estrategia de Gestión que establece unos objetivos en función de unos principios. Como tal, dispone de unos factores esenciales o claves, y utiliza herramientas de calidad para su puesta en funcionamiento. Requiere la cooperación de todos los miembros de la organización, comenzando por la alta dirección para lograr la plena satisfacción del cliente, y todo ello, al menos costo posible.

“Se debe pasar de hablar de la calidad en términos de eficacia (hacer las cosas bien, sin más) a calidad en términos de eficiencia (hacer las cosas bien, a la primera y al menor costo posible)”, con el objetivo de lograr la “excelencia”.

El Dr. Kaoru Ishikawa la define como: “el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del coste y una utilidad óptimas, y que los clientes comprarán con satisfacción”. Para lograrlo, continua, es necesario que todas las partes de la organización trabajen juntos y al unísono.

3.6.2. Objetivos de la Calidad Total.

Al definir la Calidad Total se hacía alusión a la misma como de una estrategia de Gestión con el propósito de conseguir unos objetivos, los cuales abarcan los siguientes campos.

- Comerciales:

Conocer y satisfacer los requisitos de todos los clientes.

Responder satisfactoriamente a sus expectativas.

Lograr mantenerlo como cliente y atraer otros nuevos.

Mejora continua de la imagen de la empresa.

Aumentar la implantación de la empresa en el mercado.

- Económicos:

Disminuir los costes.

Aumentar la competitividad.

Garantizar el futuro.

Aumentar los beneficios.

- Técnicos:

Lograr, controlar y mejorar los procesos.

Apostar por la prevención y la mejora continua.

Optimizar los procesos e implantar innovaciones.

Investigación e incorporación de nuevas tecnologías.

Uso masivo de diversas técnicas y herramientas de calidad.

Evaluación.

- Humanos:

Aumentar y canalizar la información y la formación.

Cambiar de cultura y el modo de hacer las cosas.

Potenciar las iniciativas y la responsabilidad de todos los empleados.

Lograr la participación e implicación de todos los departamentos.

Puesta en práctica de forma conjunta.

3.6.3. Características básicas.

El concepto de calidad se ha ido transformando con el paso del tiempo y de acuerdo a las exigencias del propio mercado, dando así un nuevo concepto sobre la Calidad, donde el producto o servicio se diseña en función de los requerimientos y necesidades del consumidor, teniendo en cuenta también conceptos como, el precio, el tiempo, etc.

De acuerdo a estas exigencias, el concepto de Calidad engloba 3 características básicas.

- Calidad de diseño.
- Calidad de fabricación.
- Calidad de vida del trabajador.

Y la suma de estos da como resultado la “Calidad Total”.

3.6.3.1. Calidad de Diseño.

La calidad de diseño es básicamente la adecuación del producto y/o servicio a las necesidades y requerimientos del consumidor.

Básicamente es una planeación a conciencia del producto y/o servicio que se va a ofrecer a la comunidad.

Deberán tenerse en cuenta 5 puntos claves para que se dé dicha calidad de diseño:

1. Segmentar el mercado para identificar el nicho o nichos de mercado al que habremos de dirigirnos.
2. Realizar la adecuada y completa investigación de mercado para cada nicho al que nos dirigiremos.
3. Adecuar el producto o servicio de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias detectadas en la investigación de mercado.

4. Definir los métodos de producción a utilizar.
5. Equipar a la organización con los elementos necesarios para la producción del producto o servicio, así como los cursos de capacitación para el personal.

3.6.3.2. Calidad de fabricación.

Hay que conseguir una adecuación de la empresa haciéndola mucho más flexible y operando con recursos mínimos para la manufactura, logrando ventajas competitivas en rapidez de respuesta y costos reducidos, con lo que se satisface al cliente.

Es la metodología que ayuda a eliminar las actividades que no añaden valor. Analiza el flujo de información y materiales en todas las áreas de su planta para reducción de desperdicios y la mejora de los procesos.

Se trata de un poderoso enfoque de gestión orientado a conseguir a largo plazo un modelo superior de fabricación (aunque el enfoque es también aplicable en servicios).

3.6.3.3. Calidad de vida de los trabajadores.

Hay que darles a los trabajadores de todos los niveles un clima organizacional óptimo, ya que de eso depende el trabajo realizado.

Para que se dé un agradable clima organizacional, debe de contarse con un líder que asesore a los trabajadores, pero debe tenerse muchísimo cuidado de que este líder no se convierta en un capataz que ordene y haga sentir a los trabajadores que no se les tiene confianza. Ya que esto afectara en el nivel de desempeño de los trabajadores. Puesto que sentirán limitada su capacidad para tomar decisiones y hasta pueden perder el gusto y la entrega por su trabajo.

3.7. Principios fundamentales de la Calidad Total.

La concepción actual de la calidad responde a la aportación de diversas teorías surgidas a lo largo del siglo XX. Hoy en día la Calidad Total es el compendio de las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de organizaciones, a las cuales se les suele denominar Principios de la Calidad Total - Excelencia.

3.7.1. Orientación hacia los Resultados.

El éxito continuado depende del equilibrio y la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés que de una forma u otra participan en la organización: clientes, proveedores, empleados, todos los que tienen intereses económicos en la organización y la sociedad en general. La dirección debe satisfacer equilibradamente las necesidades de estos grupos e interés.

3.7.2. Orientación al Cliente.

Hasta ahora la gestión empresarial estaba basada en la búsqueda de la competitividad en el interior de la organización, considerándose la eficacia de la producción como la principal fuente de ventaja competitiva. Como consecuencia de ello, las variables coste y precio han sido de vital importancia en la gestión.

El modelo de Calidad Total-Excelencia hace trabajar a toda la organización en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

Este enfoque hacia el cliente trae consigo una serie de ventajas:

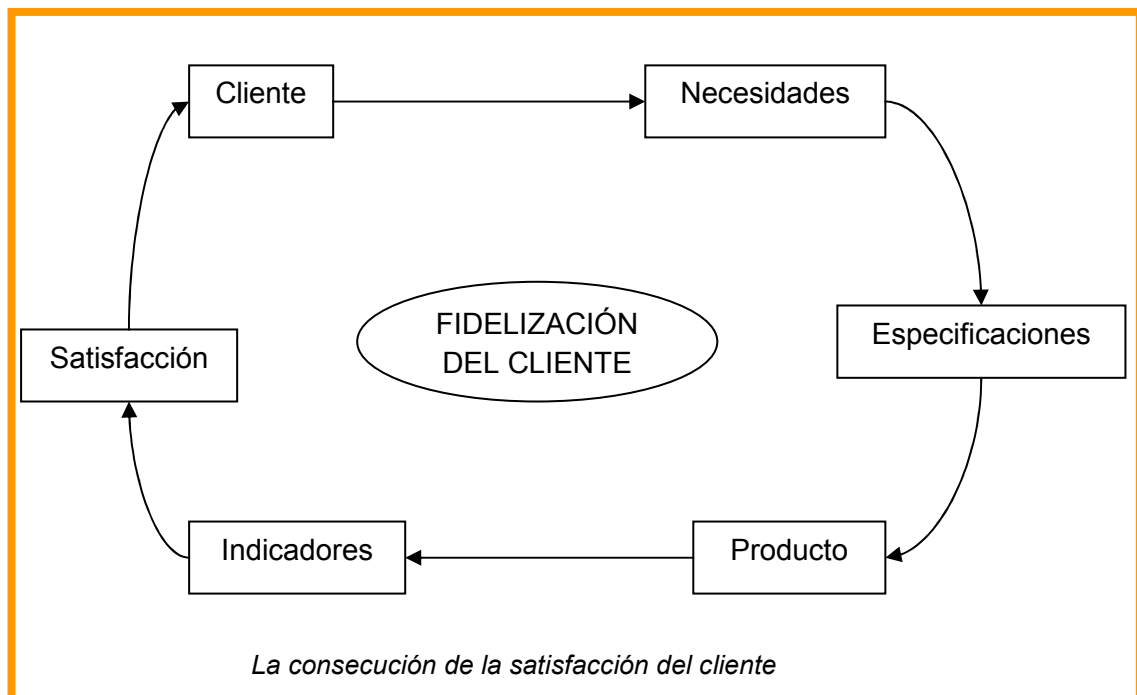
- Ganar su confianza y fidelidad.
- Protección contra la competencia.
- Adaptación a los cambios de las necesidades del consumidor.
- Capacidad para retomar posiciones de mercado perdidas.
- Rentabilidad a largo plazo.

La satisfacción del cliente depende del valor percibido en el producto o servicio con respecto a las expectativas que tenía. El lograr una mayor satisfacción del cliente podrá conseguirse bien mejorando el producto o servicio prestado o bien generando expectativas más realistas.

Sin embargo, la satisfacción del cliente no es estática sino dinámica: evoluciona a lo largo del tiempo por diversas causas. Son las organizaciones excelentes, obsesionadas por deleitar a sus clientes, quienes a largo plazo consiguen su fidelización.

Para ello hay que seguir varios pasos:

1. Identificar al cliente. Es necesario saber quién es nuestro cliente para poder conocer cuáles son sus necesidades y exigencias.
2. Definir sus necesidades. Hay que prestar atención a lo que el cliente necesita, escucharle y prestar atención a sus solicitudes. Hay que conseguir la mayor información posible en este punto.
3. Trasladar los requisitos del cliente a especificaciones del producto. El producto diseñado debe cumplir con los requisitos del cliente, que cumpla con lo que el cliente espera y desea e incluso los supere.
4. Fabricar el producto conforme a las especificaciones.
5. Medir la satisfacción del cliente. Hay que utilizar indicadores y actuar sobre los resultados obtenidos, buscando de ese modo la mejora continua.



Se definen tres factores fundamentales que influyen directamente en la satisfacción del cliente:

- Producto o servicio: Diseño, calidad de las materias primas, calidad del producto o servicio, homogeneidad, fiabilidad.
- Ventas y postventa: Publicidad, garantías, devoluciones, quejas, servicio plazo precio,...
- Cultura: Valores que la organización proyecta consciente o inconscientemente.

Por consiguiente, es importante que la organización recoja información de los clientes en dos momentos diferentes: a priori, sus necesidades y a posterior, el grado en que han conseguido satisfacerlas.

3.7.3. Liderazgo.

La Calidad Total-Excelencia es una estrategia porque trata de dirigir y coordinar acciones para conseguir la competitividad empresarial o la mejora de la eficiencia de la organización, según los casos, ahora y en el futuro.

No es un programa de actividades, ni una técnica o conjunto de herramientas. Tampoco es un sistema. Es una estrategia, y como tal implica ponerla en práctica de forma que todas las decisiones y actuaciones sean resultado de dicha estrategia.

En este sentido, el papel de la dirección en el proceso hacia la Calidad Total-Excelencia es el de lograr que esta estrategia de gestión se despliegue por toda la organización, asumiendo el liderazgo del proyecto para conseguir que se integre en la cultura de la organización.

Esta cultura debe transmitirse de arriba a abajo, siendo el primer requisito necesario que la dirección demuestre en sus propias actuaciones su compromiso con la Calidad Total-Excelencia. Además, los directivos y demás líderes de la organización deberán ser facilitadores de todos los medios necesarios: comunicación, formación, fondos, tiempo, apoyo, etc.

3.7.4. Enfoque orientado a Procesos.

La organización es un conjunto de procesos que generan productos o servicios. Estos procesos son normalmente interdepartamentales o interfuncionales.

La tradicional gestión de la organización por funciones o departamento se debe completar con la gestión por procesos para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y por lo tanto, mejorar de la competitividad de la organización.

La gestión por procesos consta de los siguientes pasos:

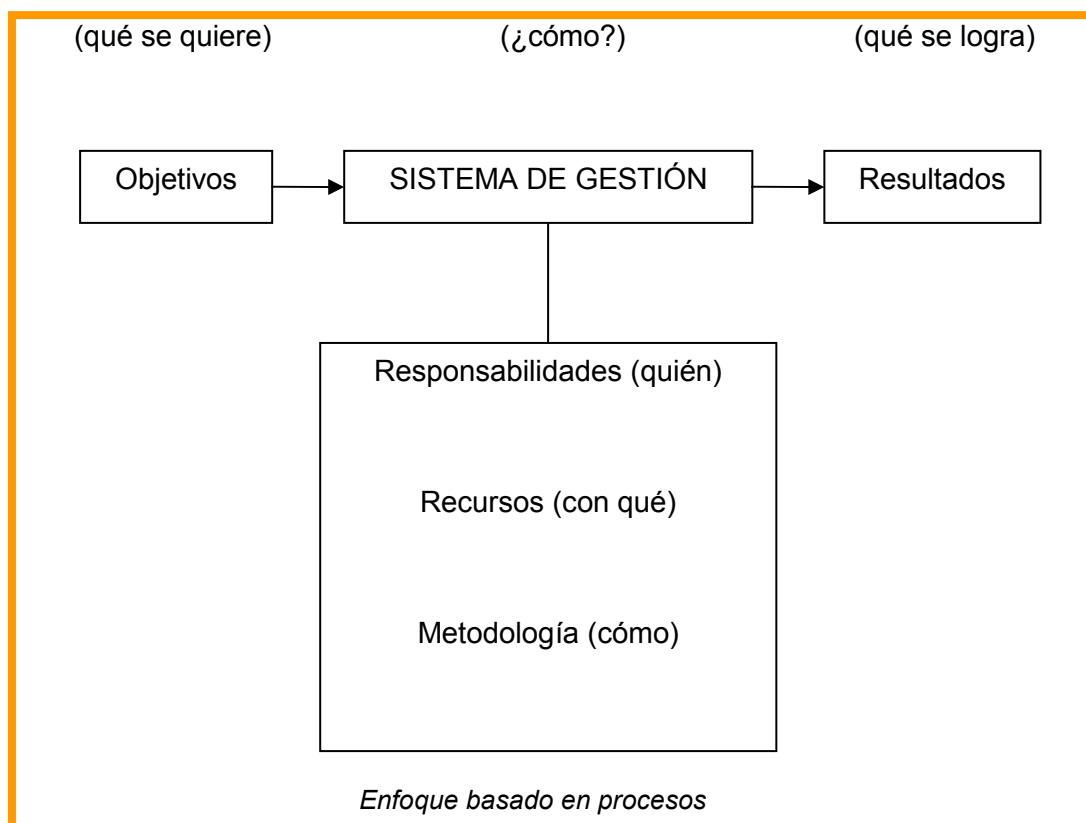
1. Identificar los procesos fundamentales de la organización (Estratégicos, Operativos y de Apoyo).
2. Organizar los procesos.
3. Nombrar los responsables o propietarios de los procesos y los equipos de mejora.

4. Revisar los procesos.
5. Establecer acciones y objetivos de mejora sobre estos procesos.

La gestión de estos procesos se basa en los hechos, la medición y la información.

En demasiadas ocasiones se tiene tendencia a gestionar y tomar decisiones basadas en opiniones. Frente a ello se debe realizar un esfuerzo por acudir a buscar los datos allí donde se encuentren y tomar las decisiones basándose en ellos. Los datos suelen requerir un esfuerzo para transformarlos en información útil o en indicadores que nos permitan tomar decisiones de una manera acertada.

La experiencia ha demostrado que el uso de un grupo de sencillas herramientas permite resolver el 80% de los problemas de las organizaciones.

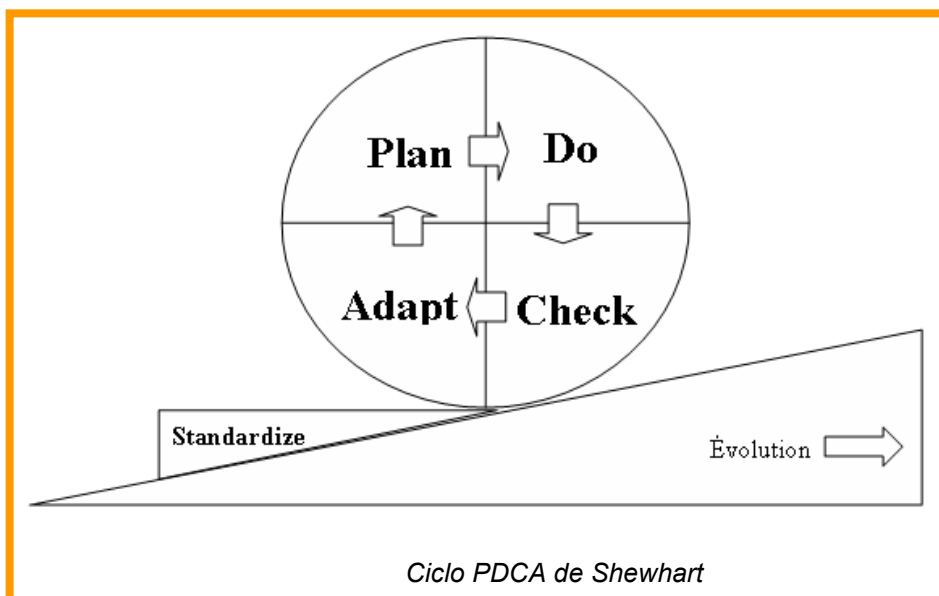


3.7.5. Desarrollo e implicación de las Personas.

Es responsabilidad de la dirección de las organizaciones el pleno desarrollo del potencial de las personas que trabajan en ella, así como involucrarles y hacerles partícipes del proyecto de la misma. Para lograrlo deberá llevar a cabo diversas iniciativas estableciendo o reforzando los mecanismos de comunicación y participación.

3.7.6. Mejora continua.

Shewhart definió la mejora continua como un ciclo de cuatro fases PDCA (Plan-Do-Check-Act), planificar, hacer, comprobar y ajustar. Si se es capaz de aplicar este ciclo a todas las actividades de la organización, los resultados en poco tiempo se verían mejorados de forma sustancial.

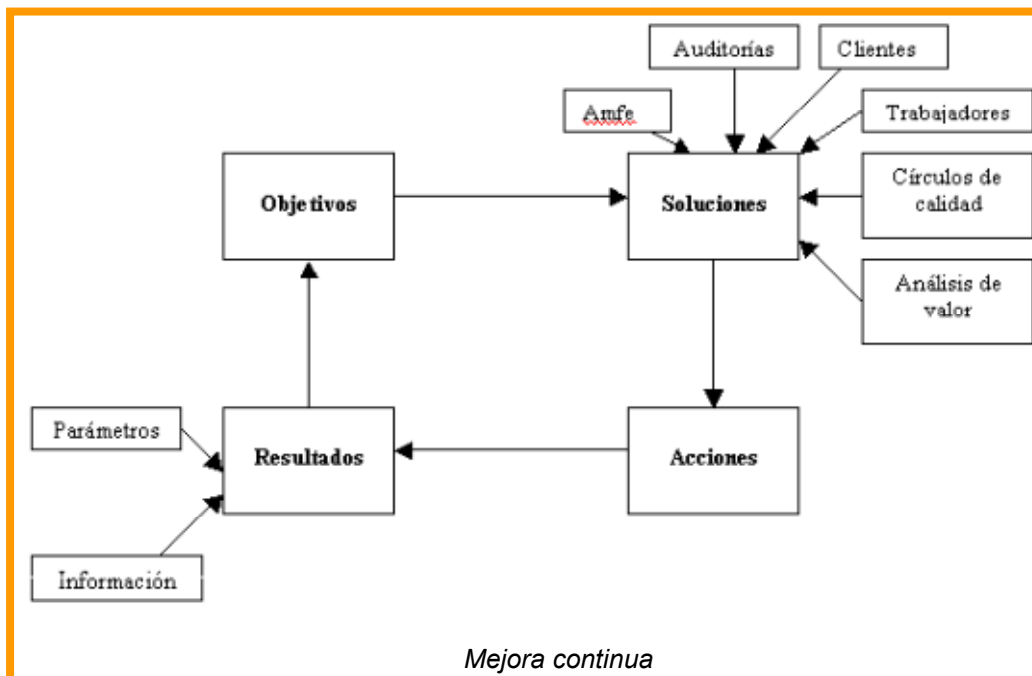


Hay que buscar continuamente la satisfacción del cliente, la mejora continua de las actividades y los resultados. Para ello hay que definir los objetivos y luego las acciones para conseguirlos.

La dirección debe establecer la forma de actuar y la organización de la empresa. Debe tener claro los factores de éxito, los problemas, las operaciones de mejora, los recursos y acciones que se van a realizar. Conviene crear una imagen de qué se desea para los próximos cinco, diez o quince años. Se define la política de calidad, se implementa y se audita periódicamente.

Es necesario tener proyectos de mejora. Estos pueden venir de varias fuentes: clientes, trabajadores, auditorías, amfe, sugerencias, círculos de calidad, análisis de valor, revisiones de diseño, etc.

Para los proyectos y la mejora continua en general se usa el ciclo PDCA. Se establece una jerarquía de las soluciones, se priorizan y se definen las acciones correspondientes. Se evalúan los logros, se comparan con los objetivos y se vuelve a empezar.



3.7.7. Enfoque del sistema para la gestión.

Un sistema de gestión de la calidad pretende, además de asegurar la calidad del producto, asegurar y aumentar la satisfacción del cliente, para alcanzar los objetivos marcados.

Para que una actividad proporcione unos resultados favorables es fundamental una buena gestión, sin ella los objetivos y metas marcados son mucho más difíciles de lograr, e incluso aunque se consigan, los resultados obtenidos siempre serán mejores si existe una buena gestión y una adecuada organización en todos los ámbitos de la empresa, tales como suministro de materiales, capital, instalaciones o recursos humanos.

Una organización está formada por gran cantidad de recursos de todo tipo, los cuales es preciso optimizar para garantizar la eficacia del sistema, de modo que no se produzca ningún gasto innecesario y se alcancen los objetivos previstos.

3.7.8. Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores.

Una buena relación de una empresa con sus suministradores es fundamental, supone que ambas partes puedan aumentar sus beneficios, optimizar sus costes y sus recursos, y además, a través de un buen acuerdo, pueden responder conjuntamente de una forma más rápida y flexible a las necesidades de un mercado cambiante y las exigencias de los clientes.

Las relaciones entre empresas y proveedores han experimentado múltiples cambios en los últimos años, debido fundamentalmente a la evolución existente en el mercado que hace que cada uno tenga que ser el mejor en su actividad si quiere ser competitivo. Es preciso que las organizaciones dediquen especial atención a la elección de sus proveedores ya que dependen de ellos en gran medida.

Las organizaciones deben establecer con sus proveedores y otras empresas colaboradoras en proyectos vínculos estables basados en la confianza y en establecer relaciones mutuamente beneficiosas.

Las relaciones de asociación con proveedores están basadas en la confianza y en una integración adecuada pactando y satisfaciendo sus requerimientos legítimos para, generar con ello mejoras de valor añadido a los clientes.

3.7.9. Obstáculos a la Calidad Total.

Evidentemente llegar a la Calidad Total no es tarea fácil y se han de superar enormes dificultades, sobre todo en determinadas organizaciones. Conviene recordar, que establecer e implantar en una organización la Gestión de Calidad Total, supone sobre todo, un cambio cultural de enorme trascendencia e importancia, por lo que su comprensión, aceptación y compromiso, conllevará serias dificultades, al encontrarse con una serie de obstáculos que se exponen y analizan a continuación:

- La dirección.
- La organización.
- El personal.
- La estrategia y la táctica.

La dirección

- Falta de compromiso.
- Incapacidad de liderazgo.
- Falta de prevención y dificultad de resolver obstáculos.
- Frenos a la participación y a escuchar sugerencias.
- Rechazo a la delegación de tareas y responsabilidades.
- Falta de canales de información.
- Existencia de clanes o grupos de presión.
- Falta de recursos materiales y/o mandos.

La organización

- Empirismo de los expertos.
- Preocupación por la cantidad en detrimento de la calidad.
- Sistemas demasiado centralizados, burocratizados y rígidos.
- Carencias de poder del asesor o responsable de calidad.
- Mal funcionamiento de los grupos o comités de calidad.
- Una organización muy compartimentada y apartada.
- Repetición del tratamiento de problemas por varios grupos.

El personal

- Resistencia al cambio.
- Falta de formación o motivación.
- Desconocimiento de lo que supone el cambio cultural producido.
- Miedos y recelos, sobre todo de los mandos.
- Hábitos y tareas rutinarias.
- Problemas para trabajar en equipo.
- Dificultades para expresarse y aportar ideas.
- Carencia de información y responsabilidades.

La táctica y la estrategia

- Carencia de comunicación y formación.
- Problema de tipo financiero.
- Dificultades de comprensión y transmisión de los objetivos.
- Entender la Calidad Total como una moda.
- Riesgo de realizar mal el proceso de implantación.
- Peligro de contrapartidas en vez de asunción del proyecto.
- Centrarse demasiado en la documentación.

3.7.10. Proceso de implantación de un programa de Calidad Total.

El programa de Calidad Total consiste en una secuencia de actividades que tienen por objeto aumentar el grado de la calidad global de todas las acciones que se llevan a cabo en una organización.

Las fases o actividades del programa de Calidad Total son:

1. Compromiso de la Dirección.

- ✓ Realizar un diagnóstico previo.
- ✓ Establecer las estrategias y la política de la calidad.
- ✓ Divulgar la política elaborada.
- ✓ Impulsar, liderar y efectuar el seguimiento del programa.

2. Organización del proyecto.

- ✓ Crear el Comité de Calidad.
- ✓ Nombrar el coordinador.
- ✓ Establecer grupos de proyecto.
- ✓ Formar grupos de trabajo.

3. Campaña de divulgación.

- ✓ Que comience por todo el equipo directivo.
- ✓ Continúe por los niveles intermedios.
- ✓ Abarque a todo el personal.
- ✓ Incluya a los agentes sociales.

4. Plan de formación y adiestramiento.

- ✓ A los niveles directivos.
- ✓ A toda la organización.

5. Análisis del estado de la calidad.

- ✓ Mediante un conocimiento exhaustivo del mercado.
- ✓ Averiguar los niveles de la competencia.
- ✓ Realizando análisis internos. Determinado los costes de la realidad.

6. Sistema de Calidad.

- ✓ Análisis del sistema implantado.
- ✓ Elaborar propuestas de mejora.
- ✓ Plasmarlo documental y formalmente.

7. Plan de evaluación y medida de la calidad.

- ✓ Seleccionado los indicadores de la calidad más adecuados.
- ✓ Estableciendo las unidades de medida pertinentes.
- ✓ Desarrollando sistemas de medición apropiados.
- ✓ Estableciendo los objetivos de mejora correspondientes.

8. Mejora continua.

- ✓ Diseñar e implantar planes de mejora.
- ✓ Evaluar los resultados y divulgarlos.
- ✓ Realizar el seguimiento de los mismos.

9. Establecimiento de grupos de progreso y círculos de calidad.

10. Elaboración y distribución de los informes de calidad.

- ✓ Elaborar informes fidedignos.
- ✓ Distribuirlos por la organización.

11. Labores de reconocimiento.

- ✓ Mediante funciones y reuniones.
- ✓ Estímulos y distinciones.
- ✓ Divulgación de resultados.

3.8. Modalidades para la Gestión de Calidad Total.

En muchas ocasiones, los empresarios y directivos se encuentran con la importante confusión que existe en relación con los términos de Calidad Total, EFQM e ISO 9000. El objetivo de este apartado es aclarar cada uno de estos términos, buscando sus similitudes, diferencias y relación entre ellos, indicando a la vez las diferentes formas a través de las cuales se puede gestionar la Calidad Total.

Básicamente, y a modo de introducción, la definición de cada uno de estos conceptos es:

- **Calidad Total:** una filosofía en la que se busca la excelencia en los resultados de las organizaciones.
- **EFQM:** (European Foundation for Quality Model) es una organización que se ha dedicado a hacer tangible los principios de la calidad total para que sean aplicables a las organizaciones. Para ello ha desarrollado un modelo de gestión de la Calidad Total o Excelencia.
- **ISO 9000:** Es una normativa internacional desarrollada por la ISO (International Standard Organization) para el aseguramiento de los sistemas de calidad de las organizaciones.

Tras estas definiciones, pasemos a desarrollar qué similitudes y diferencias tienen estos conceptos. Las similitudes entre todos estos conceptos son:

1. Todos han sido creados para la mejora de resultados empresariales.
2. Todos están relacionados con la calidad, aunque a distintos niveles y con distintos significados del concepto.

Y, ¿cuáles son las diferencias?

1. La Calidad Total es una filosofía.
2. El modelo EFQM es un modelo de Calidad Total.
3. La norma ISO 9000 pretende gestionar / asegurar la calidad de los sistemas.

Si se quieren definir las relaciones entre los distintos conceptos, la relación entre EFQM y la Calidad Total es que el modelo de la EFQM es un modelo desarrollado para hacer práctica los principios de la calidad total; esto es necesario ya que la

Calidad Total es una filosofía y el modelo desarrollado por la EFQM ayuda a desarrollar los conceptos de la Calidad Total. En la relación entre la ISO 9000 y EFQM, la ISO 9000 puede, y suele ser una parte del Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM.

En la versión de la ISO 9000 del año 94, la norma estaba básicamente enfocada a determinados procesos mientras que el enfoque de la EFQM es mucho más amplio contemplando las organizaciones desde un enfoque mucho más global.

Sin embargo, en la revisión de la ISO 9000 del año 2000, ésta tiende mucho más hacia el concepto de Calidad Total ahondando más en los conceptos de procesos, en el enfoque al cliente, la gestión de recursos, etc. con lo que se acerca mucho más al modelo de la EFQM.

Ahondando en éstas ideas, la calidad total es una filosofía empresarial nacida en Japón y que parte del concepto de "calidad de producto", entendiendo como tal el cumplimiento de especificaciones. Este concepto ha ido evolucionando hacia el concepto de Calidad Total que es mucho más amplio y no está enfocado en el producto sino en la calidad de toda la organización.

Sin embargo, esta filosofía necesitaba ser práctica de alguna manera y por ello surgieron distintos modelos de calidad total como el EFQM a nivel Europeo, el Malcolm Baldrige en Estados Unidos y el Premio Deming en Japón, aunque los tres modelos tienen muchos elementos similares.

Es preciso aclarar que el modelo de la EFQM no es una norma y no se obtiene ningún certificado por terceras partes.

El modelo de la EFQM es un modelo compuesto de criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes.

El modelo de la EFQM, básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de Excelencia así como las oportunidades de mejora.

Posiblemente la problemática más importante de este modelo es que, aunque existen distintas metodologías para el desarrollo de la evaluación, ésta es tan buena como lo son los evaluadores.

Sin embargo, los sistemas de la calidad según norma ISO 9000 se desarrollan empleando la norma ISO 9000 y su familia. En esta norma, se especifican una serie de requisitos que debe cumplir una organización.

Tras la adecuación de la organización a la normativa y el desarrollo de su correspondiente documentación que refleja el "modus operandi" de la organización (manuales de calidad y de procedimientos), una organización certificadora neutral analiza si realmente la organización cumple con los requisitos de la normativa. Si el sistema está correctamente desarrollado, la entidad certificadora emitirá el correspondiente certificado indicando la conformidad del sistema.

La principal característica (y ventaja) de los sistemas de gestión (antes aseguramiento) de la calidad según norma ISO 9000 es que sirve para demostrar a terceros la calidad del sistema con las correspondientes ventajas comerciales que ello conlleva.

El problema viene por la importancia comercial que supone el obtener la certificación del sistema, ya que hay muchas organizaciones que se vuelcan para conseguir este certificado sin pensar en los conceptos de la calidad. Acabando en muchas ocasiones con organizaciones con menos calidad que la inicial, aunque eso sí, certificadas.

Como conclusión, las organizaciones deberían introducir el Modelo de Excelencia de la EFQM ya que realmente mejora los resultados empresariales y dentro de él,

por su repercusión en varios criterios, el desarrollo de la norma ISO 9000 del año 2000.

Calidad Total: Filosofía Empresarial y de Gestión.

Modelos de Excelencia: Aquellos que mediante la autoevaluación permiten a las empresas valorar cómo se encuentran respecto al ideal de la Calidad Total, permiten a la organización acceder a un premio de excelencia.

Normativa de Calidad: pretende gestionar / asegurar la calidad de los sistemas, las organizaciones obtienen una acreditación respecto a terceros, respecto al cumplimiento de dicha norma.

3.8.1. La Norma ISO 9001: 2000.

La empresa tiene que definir el alcance de su sistema de gestión de la calidad. Debe definir a qué productos y actividades se aplica. La norma ISO 9001:2000 es aplicable a cualquier organización, independientemente del tipo, tamaño, o producto suministrado.

3.8.1.1. Objetivo.

La norma ISO 9001 son los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad. Sirve para su aplicación interna, certificación y para fines contractuales. Es una guía para la Gestión de la Calidad y describe los requerimientos generales para garantizar la calidad.

3.8.1.2. Principios de Gestión.

La nueva ISO 9001 adapta la anterior a los principios de la Calidad Total. Se basa en 8 principios para la gestión de la calidad total:

- *Enfoque al cliente.*

Con este enfoque se obtiene como resultado el cumplimiento de los requerimientos del cliente y el hecho de esforzarse por excederlos, así como conseguir su satisfacción. La organización depende de lo que el cliente quiere por lo que hay que entender las necesidades para poder satisfacer sus requerimientos y superar las expectativas. Hay que tener en cuenta que este principio los comerciales de una compañía lo tendrán muy en cuenta, mientras que en producción no piensan tanto en el cliente, es por ello que se pone éste énfasis en el cliente. Tiene que existir un acercamiento del cliente a la empresa.

- *Liderazgo.*

Este principio se basa en crear un ambiente de trabajo interno en el que todos están involucrados e impulsados por la alta dirección en la consecución de los objetivos. La dirección se tiene que implicar, liderar, establecer objetivos, que exista un buen ambiente de trabajo. La dirección se encarga de motivar, impulsar, dar recursos y apoyar al Sistema de Gestión de la Calidad. Se trata de establecer un sistema de gestión que vaya más allá de la simple administración. Tienen que existir líderes, pero no solo en la dirección sino también a nivel de los operarios.

- *Participación del personal.*

La participación de todo el personal en el Sistema de Gestión de la Calidad es la esencia de la organización, en la que todos los empleados deben de tomar conciencia de que son parte del Sistema y que su labor es parte esencial del aseguramiento de la calidad. El personal es el activo más valioso, lo que diferencia. Las personas son el eje principal de la organización y se deben usar sus habilidades y capacidades con efectividad para el beneficio de la organización. Debe existir cooperación y participación. Tienen el conocimiento tácito y en todos los niveles. Cada operario en su

puesto de trabajo conoce lo que está haciendo. Es importante que colaboren en el diseño del puesto de trabajo, en la formación de los compañeros, planificación de horarios, sugerencias, grupos de mejora...

- *Enfoque basado en los procesos.*

Identifica el Sistema de Gestión de la Calidad como un proceso. Se gestionan recursos y actividades para obtener los resultados deseados para obtener una mayor eficiencia. Hay procesos organizativos: compra, aprovisionamiento, devoluciones, contabilidad, producción... Hay que identificar los procesos clave en la empresa que afectan a varias funciones y hacer de ellos el objeto de nuestra actividad y mejora. Es importante definir responsables con visión global, que vean la repercusión de los procesos en los departamentos y sus relaciones, propongan mejoras, establezcan indicadores...

- *Enfoque del sistema para la gestión.*

Lleva a la mejora de la eficiencia y la eficacia por medio de la identificación, la comprensión y la gestión por procesos interrelacionados para alcanzar unos objetivos determinados. El Sistema de Gestión de la Calidad comprende tanto los procesos de realización del producto como los de gestión, seguimiento y medición. Se obtiene pues, que en una organización se tienen los procesos interrelacionados. En muchos casos las salidas de unos son las entradas de otros.

- *Mejora continua.*

Es el objetivo permanente de la organización. Según la norma ISO 9000:2000 mejora de la calidad es una “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”. Siempre se

puede mejorar, aunque en unos casos más que otros o con mayores costes.

- *Enfoque basado en hechos para tomar decisiones.*

Este principio está basado en analizar los datos y la información que se obtiene del sistema para tomar las decisiones oportunas. Las decisiones siempre se van a basar en esta información con una visión objetiva, con sentido común, ponderación y equilibrio.

- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.*

Es fundamental la relación entre proveedor-cliente y la comprensión de su interdependencia ya que los unos dependen de los otros. La relación de beneficio mutua aumenta la capacidad de ambos para crear valor. No se trata de ver la empresa aislada en su entorno, hay que gestionar la cadena de suministro, establecer relaciones de confianza con los proveedores, ayudarles y que nos ayuden. Conviene establecer sistemas de colaboración, mejora, calidades concertadas...

3.8.1.3. Requisitos de Documentación.

Son cuatro los documentos exigidos por las normas ISO 9000.

- Manual de calidad. Define las prácticas y la política de calidad de la organización. Describe el Sistema de Calidad. Es la referencia que sirve para conocer el sistema. Cuando se solicita la certificación es el primer documento que pide el organismo certificador.
- Procedimientos. Describen las responsabilidades y autoridades de los distintos departamentos o áreas respecto a la conformidad. Indican quién hace, qué hace, cómo y cuándo.
- Instrucciones de trabajo. Explica cómo se deben realizar las distintas actividades.

- Registros. Son la evidencia objetiva de que los principios y actividades se han implantado tal y como se han definido en el manual de calidad, procedimientos e instrucciones de trabajo.



3.8.1.4. Apartados de la Norma.

La norma está compuesta por las siguientes secciones:

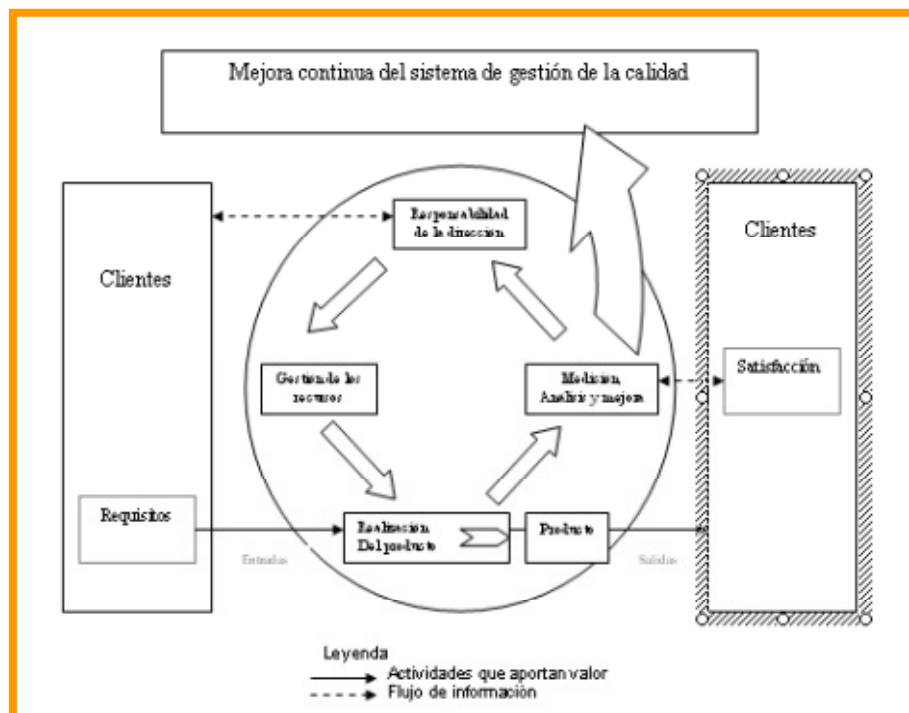
1. Objeto y campo de aplicación.
2. Normas para consulta.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de Gestión de la calidad.
5. Responsabilidad de la dirección.
6. Gestión de los recursos.
7. Realización del producto.
8. Medición, análisis y mejora.

Cada sección está a su vez dividida en diferentes puntos que se dividen en más apartados.

Esta norma tiene un enfoque basado en los procesos, tal y como se ha comentado en uno de los ocho principios en que basa su gestión. Son cinco las secciones principales de la norma:

- Sistema de gestión de la calidad.
- Responsabilidad de la dirección.
- Gestión de los recursos.
- Realización del producto.
- Medición, análisis y mejora.

En la siguiente gráfica se observan los vínculos entre los procesos de las secciones 4 a 8. Los clientes juegan un papel decisivo ya que sus necesidades definen los requisitos que son la entrada. Hay que evaluar la información de la percepción del cliente sobre la organización acerca de si ha cumplido los requisitos que ha establecido. El seguimiento de la satisfacción del cliente es otro elemento significativo.



3.8.1.5. Procedimientos.

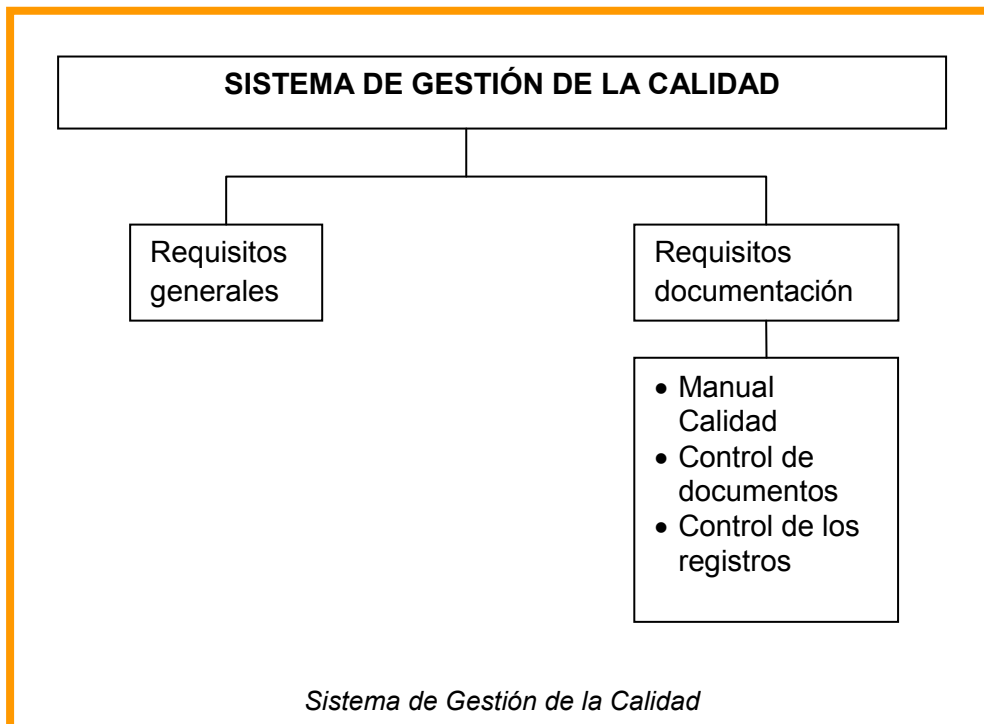
Una de las novedades con respecto a la versión de 1994 es que exige sólo seis procedimientos obligatorios:

1. Control de los documentos del sistema de calidad.
2. Control de los registros de calidad.
3. Procedimiento para la realización de auditorías internas.
4. Identificación y control de productos no conformes.
5. Procedimiento para las acciones correctivas.
6. Procedimiento para las acciones preventivas.

El resto los deja libres.

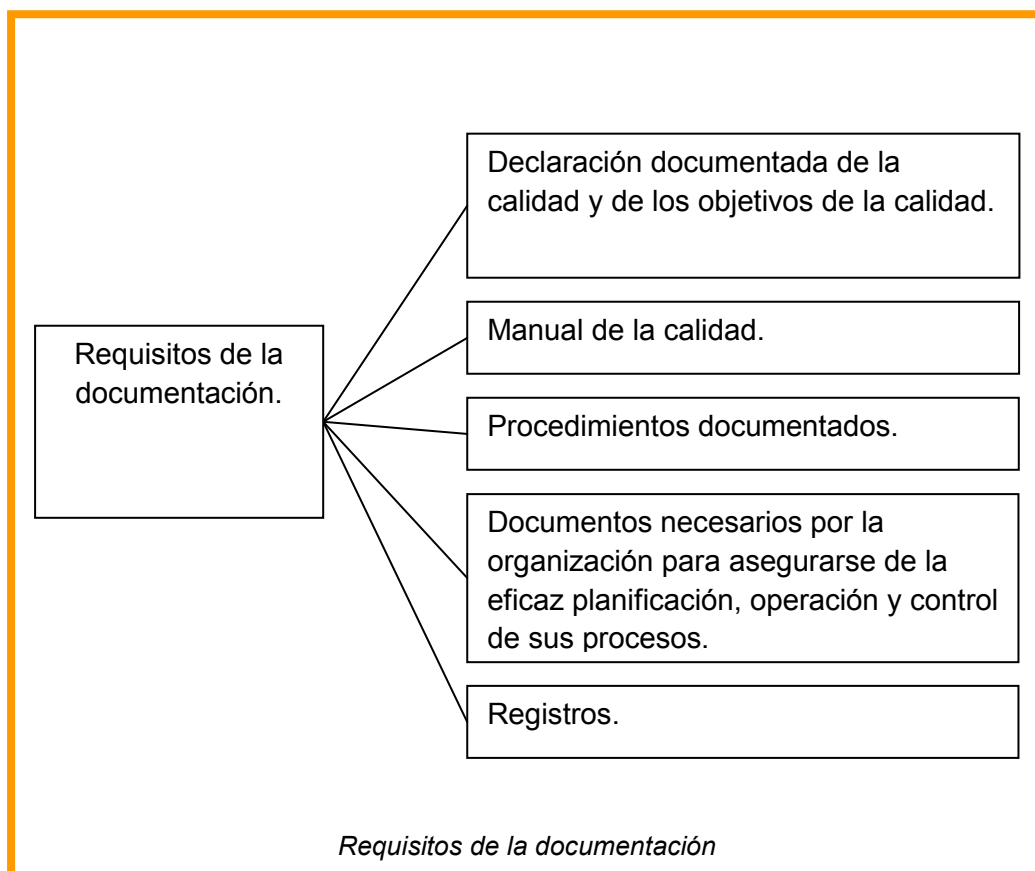
3.8.1.6. Sistema de Gestión de la Calidad.

Deben establecerse el Sistema de Gestión de la Calidad y los procesos. Para conseguirlos deben estar implantados, mantenidos y mejorados continuamente.



En relación con los procesos necesarios y sus interrelaciones establece la obligación de:

- Identificar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.



3.8.1.7. Responsabilidades de la Dirección.

Es el compromiso de la dirección, las responsabilidades y su liderazgo. Puede resultar difícil ya que a veces los directivos se centran en otros temas. Ser líder tampoco es fácil.

Ese compromiso consiste en:

- Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Establecer la política de calidad.
- Asegurar que se establecen los objetivos de la calidad.
- Llevar a cabo las revisiones.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.

Para conseguir todo esto, debe definir qué tipo de cliente se tiene, qué espera, sus necesidades. Hay que concienciar.

Los objetivos tienen que ser medibles.

Para asegurar que es sistema es eficaz y consistente, hay que revisar el SGC periódicamente. Se analizan los resultados de las auditorías, las informaciones de los clientes... Se debe tener toda la información pertinente en relación con los resultados de los informes de calidad.

Hay que definir las responsabilidades y autoridades dentro de la empresa y ser comunicadas. Tiene que existir un organigrama en el que se define la jerarquía y los puestos de trabajo. Esto lo deben conocer todos los empleados.

La dirección también debe establecer procesos de comunicación interna para asegurar la eficacia del sistema.

La dirección debe asignar a una persona de la propia dirección como representante con autoridad para:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.



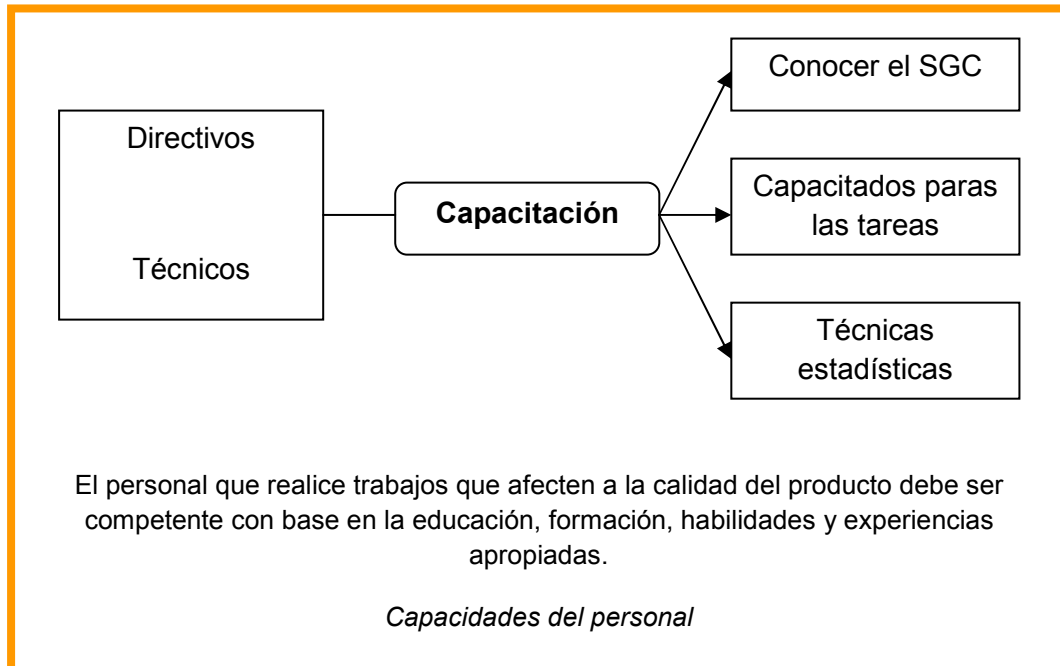
3.8.1.8. Gestión de Recursos.

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Los recursos que deben de asignarse son:

- Recursos humanos. Deben tener las cualidades, habilidades y experiencias necesarias para desarrollar su actividad. La norma ahora

quiere que las empresas tengan identificadas las actividades y necesidades de cada puesto de trabajo. También hay que evaluar la formación de los trabajadores.

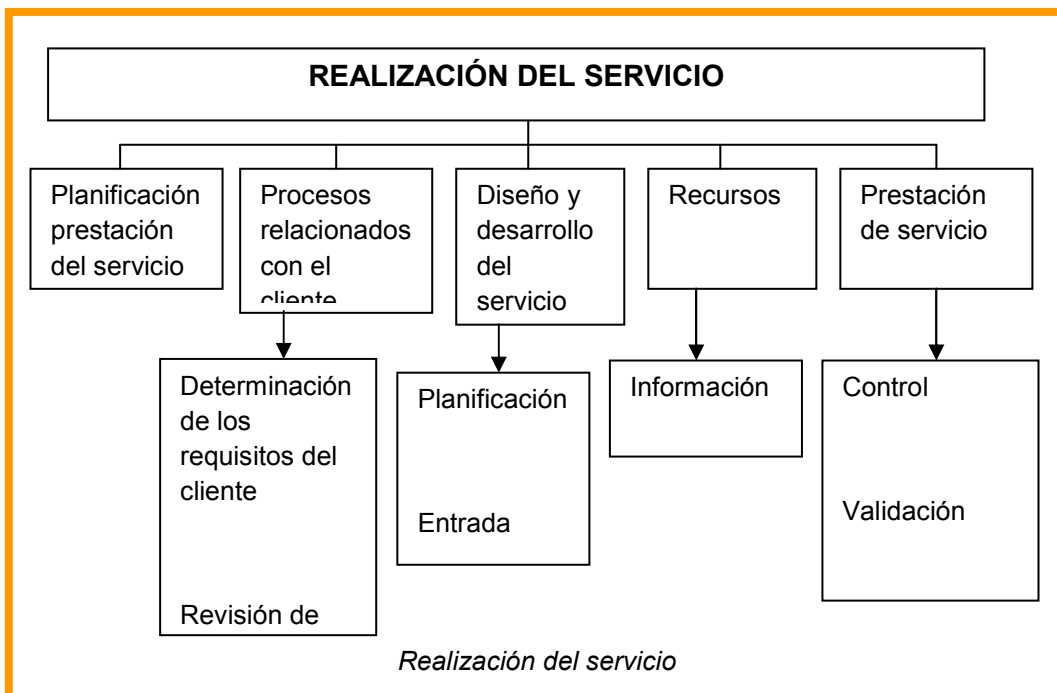


- Infraestructura. Es el sistema de instalaciones y equipamientos permanentes de una organización. Debe tener capacidad para conseguir al conformidad del producto incluyendo los espacios de trabajo, los servicios de apoyo y los equipos.
- Ambiente de trabajo. Tiene que ser adecuado para lograr que el producto sea conforma. El entorno tiene que ser ordenado, con buena iluminación, buena ergonomía...



3.8.1.9. Realización del Servicio.

La calidad se consigue en la realización del servicio, consiguiendo la conformidad.



La planificación de la prestación del servicio debe ser coherente con otros requisitos del SGC. Debe de estar documentada e incluir:

- Objetivos de la calidad y requisitos para el servicio.
- Los procesos, documentos y recursos específicos del servicio.
- Actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el servicio así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el servicio resultante cumplen los requisitos.

También hay que establecer los requisitos de los procesos relacionados con los clientes:

- Determinar los requisitos relacionados con el servicio. Tanto los necesarios para su uso como los legales.
- Revisar los requisitos relacionados con el servicio. Asegurarse que los requisitos del servicio están definidos, las diferencias entre los requisitos del contrato y los expresados anteriormente están resueltas y que la organización tiene capacidad para cumplir con los requisitos.
- Establecer canales de comunicación con el cliente.

Respecto al diseño y desarrollo de la prestación del servicio la norma establece:

- Planificar el diseño y desarrollo. Se deben determinar las etapas de diseño y desarrollo, la revisión, verificación y validación, responsabilidades y autoridades de cada etapa.
- Los elementos de entrada para el diseño y desarrollo. Deben incluir los requisitos funcionales, de desempeño y legales, reglamentos aplicables información de diseños anteriores y cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.
- Los resultados del diseño y desarrollo. Hay que establecer un sistema para asegurarse que la prestación del servicio es bueno. Estos resultados deben cumplir los requisitos, proporcionar información apropiada, contener o hacer referencia a los criterios

de aceptación y especificar las características del servicio esenciales para el uso seguro y correcto.

- Revisiones del diseño y desarrollo. Deben realizarse revisiones sistemáticas de acuerdo con lo planificado.
- Verificación del diseño y desarrollo para asegurarse que los resultados cumplen con los requisitos de los elementos de entrada. Deben mantenerse registros.
- Validación del diseño y desarrollo para asegurarse de que el servicio es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada. Deben mantenerse registros.
- Control de los cambios en el diseño. Deben identificarse y mantenerse registros, revisarse, verificarse, validarse y aprobarse.

En cuanto a la adquisición de recursos, hay que establecer un sistema para asegurarse que los recursos adquiridos cumplen con los requisitos y se debe realizar una evaluación y selección de los proveedores permanente.

- Proceso de adquisición de recursos. El recurso adquirido debe cumplir los requisitos de compra especificados. Se debe evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar los recursos según los requisitos de nuestra organización. Deben establecerse criterios de evaluación y selección y realizarse un seguimiento de los resultados.
- Información de la adquisición de recursos. Incluir en la información de las compras facilitada al proveedor la descripción del producto, requisitos, condiciones, equipos, procesos...siempre por escrito.
- Verificación de los recursos adquiridos. Establecer e implementar la inspección u otras actividades para asegurarse de que el recurso adquirido cumple los requisitos especificados.

Para la prestación del servicio:

- Control de la prestación del servicio. Se deben planificar y llevar a cabo bajo condiciones controladas que incluyan la información pertinente, equipos, seguimiento y medición, prestación...
- Validación de los procesos de la prestación del servicio donde los servicios resultantes no se pueden verificar mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Debe demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados. Se deben

establecer criterios de revisión y aprobación de procesos, de equipos, de calificación del personal, el uso de métodos y procedimientos, registros y la revalidación.

- Identificación y trazabilidad. Identificar el servicio por medios adecuados, a través de toda la realización del servicio. Identificar el estado del servicio respecto los requisitos de medición y seguimiento.
- Propiedad del cliente. Identificar, verificar, proteger y mantener los bienes del cliente cuando esté bajo el control de la organización. Cualquier incidencia debe ser registrada y comunicada.
- Preservación del servicio durante el proceso interno y la prestación al destinatario.

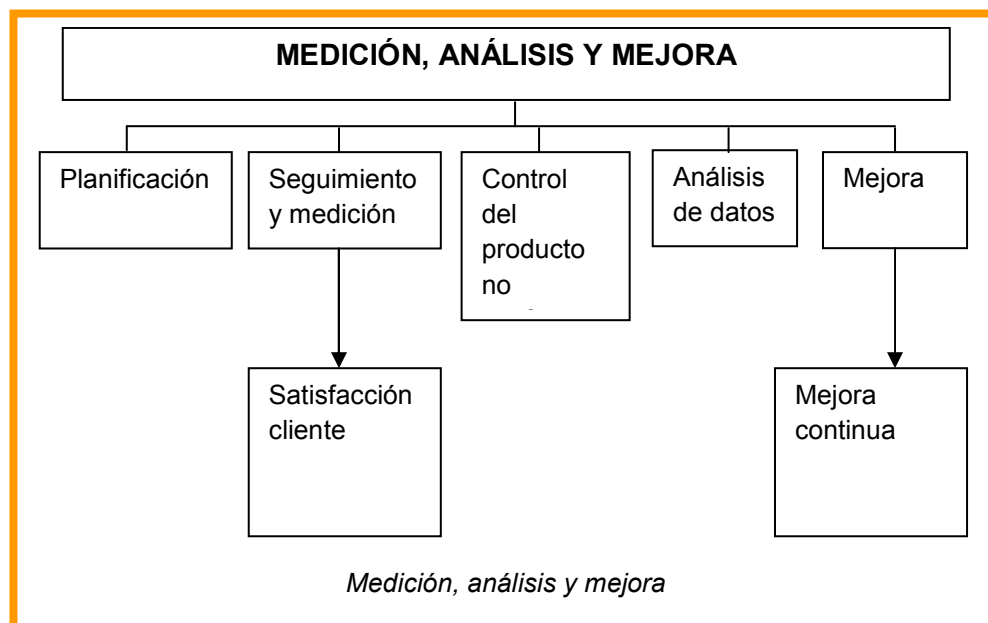
Control de los dispositivos de seguimiento y de medición. Consiste en definir el seguimiento y medición, los dispositivos y los procesos para realizarlos correctamente.

- Calibrar a intervalos regulares con patrones de referencia.
- Ajustar o reajustar.
- Identificarse para determinar el estado de calibración.
- Protección contra ajustes que pueden invalidar los resultados.

Además hay que mantener registros.

3.8.1.10. Medición, Análisis y Mejora.

Con este apartado de la norma se pretende que la organización planifique e implemente los procesos de seguimiento, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad del SGC y mejorar continuamente su eficacia.



El primer punto de esta sección es el seguimiento y medición:

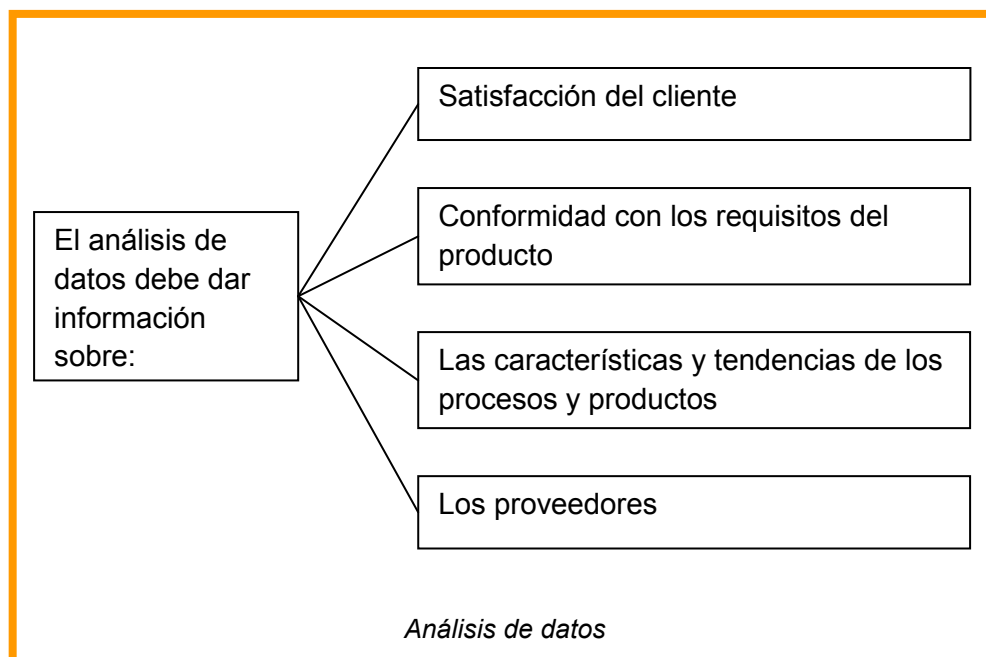
- Satisfacción del cliente: Se debe realizar un seguimiento de la información del cliente respecto a su satisfacción con el cumplimiento de los requisitos.
- Auditorías internas: Se deben realizar a intervalos planificados para determinar que el SGC es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma y con los requisitos del SGC establecidos por la organización y se ha implementado y mantiene de manera eficaz.
- Seguimiento y medición de los procesos: Hay que aplicar métodos para el seguimiento y cuando sea posible la medición de los procesos.
- Seguimiento y medición del producto: La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.

Respecto al control del producto no conforme la norma establece que se deben tratar:

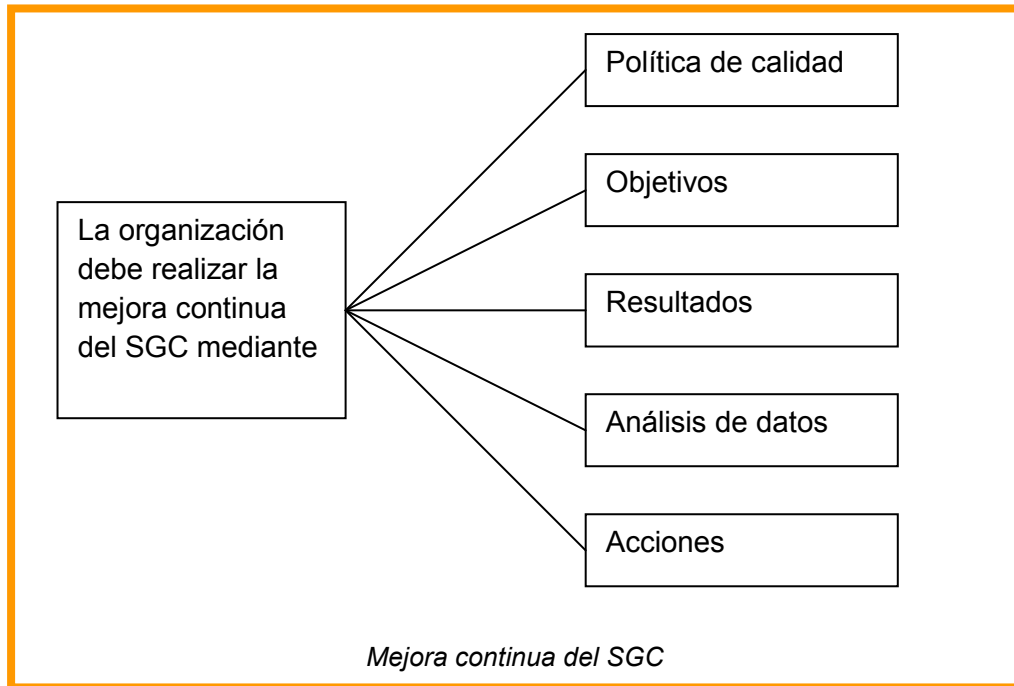
- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.

- Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.
- Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

El análisis de datos es otro de los apartados de esta sección, que dice que se debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC. Se incluyen datos generados del resultado del seguimiento y medición y cualesquiera otras fuentes pertinentes. Se deben usar técnicas estadísticas.



La mejora es un punto importante de esta sección y la divide en tres subapartados: mejora continua, acciones correctivas y acciones preventivas.



La organización debe tomar acciones que sirvan para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

La organización también debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

3.8.2. Modelo EFQM de Excelencia.

3.8.2.1. Necesidad de un Modelo.

Para alcanzar el éxito, las organizaciones –independientemente de su sector, tamaño, estructura o madurez- necesitan establecer un sistema de gestión apropiado. El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico y no prescriptivo que permite a las organizaciones:

- Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Visión y Misión.
- Disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
- Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.

Si bien existen numerosas herramientas y técnicas de gestión ampliamente utilizadas, el Modelo EFQM de Excelencia proporciona una visión global de la organización que permite determinar cómo encajan y se complementan estos distintos métodos. Así pues, el Modelo puede utilizarse junto a cualquiera de estas herramientas, con arreglo a las necesidades y función de la organización, como un marco global que sirva para estructurar y desarrollar la excelencia sostenida.

Las Organizaciones Excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés.

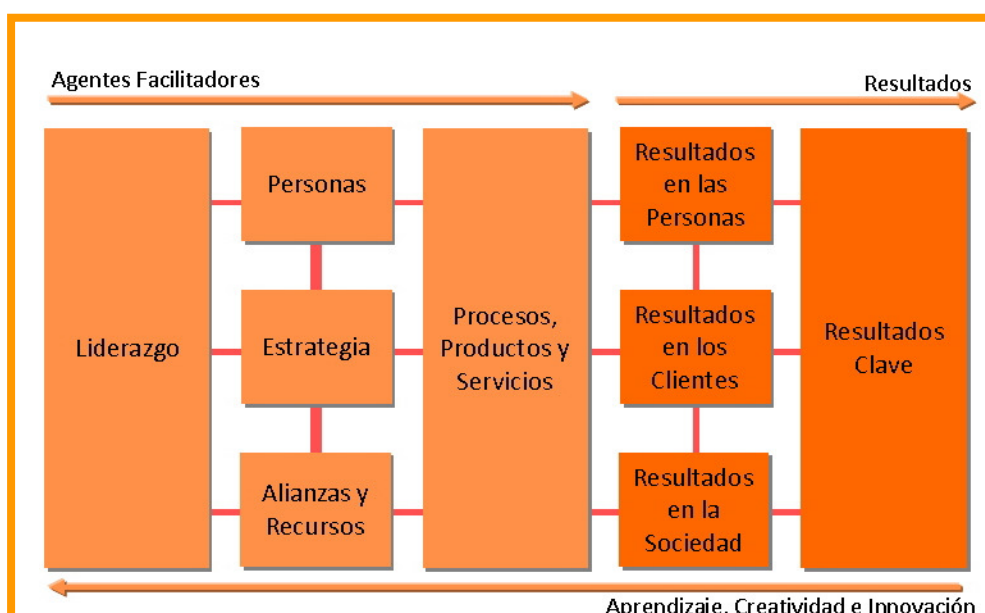
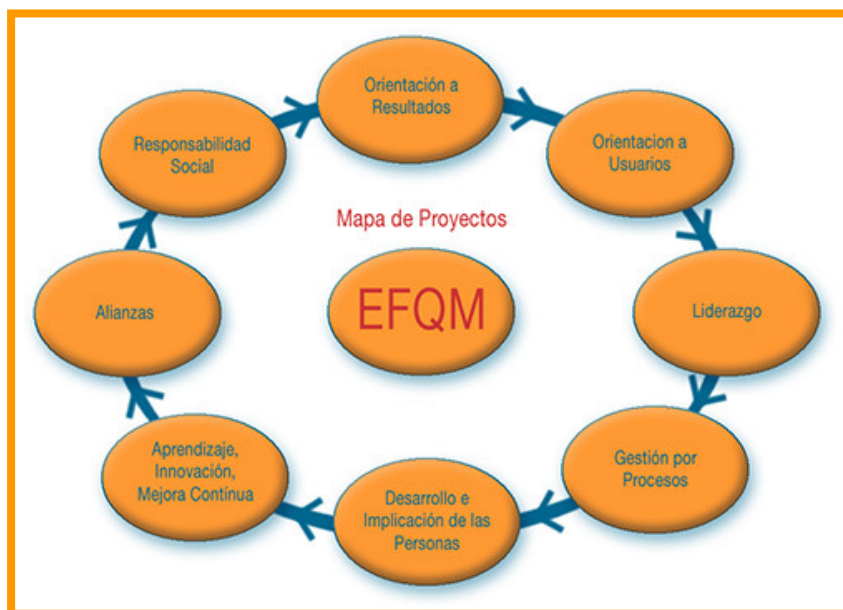
Todas las organizaciones se esfuerzan por tener éxito; algunas fracasan, otras logran períodos de éxito y finalmente desaparecen, y unas pocas alcanzan un éxito sostenido, obteniendo el merecido respeto y admiración.

La creación de la EFQM obedeció al deseo de reconocer y fomentar el éxito sostenido y aportar directrices para quienes tratan de alcanzarlo.

Esto se materializa mediante la integración de tres componentes:

- Conceptos Fundamentales de la Excelencia: Principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida.

- Modelo EFQM de Excelencia: Marco conceptual que ayuda a hacer realidad en la práctica los Conceptos Fundamentales y el esquema lógico REDER.
- Esquema Lógico REDER: Herramienta poderosa de gestión y esquema dinámico de evaluación que constituye la columna vertebral que permite a la organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la excelencia sostenida.



Gracias a estos tres componentes integrados, organizaciones de todos los tamaños y sectores pueden compararse con los atributos, cualidades y logros de las organizaciones sostenibles, al tiempo que pueden utilizarlos para desarrollar una cultura de excelencia, dar coherencia a su estilo de gestión, acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación y mejorar sus resultados.

Utilizar adecuadamente el Modelo EFQM de Excelencia, el Esquema Lógico REDER y los Conceptos Fundamentales garantiza que las prácticas de gestión utilizadas formen un sistema coherente que se mejora de manera continua y que hace realidad la estrategia de la organización.

El Modelo EFQM 2010, el Esquema Lógico REDER y los Conceptos Fundamentales son el resultado de años de experiencia y toman en consideración los retos actuales y futuros.

Este documento está estructurado alrededor de los tres componentes integrados, cada uno de los cuales puede ayudar a la organización a entender lo cerca que está de alcanzar su visión.

Los **Conceptos Fundamentales de la Excelencia** describen cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una experiencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección.

El **Modelo EFQM de Excelencia** permite a los directivos/líderes comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace y los resultados que alcanza. Con el apoyo del Esquema Lógico de REDER es posible evaluar de manera sólida el grado de excelencia de cualquier organización.

El **Esquema Lógico REDER** proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de cualquier organización. También sirve de base al sistema de puntuación del Premio EFQM a la Excelencia, así como a otras iniciativas de reconocimiento o evaluación, y puede ayudar a liderar el cambio y gestionar proyectos de mejora.



3.8.2.2. Conceptos fundamentales de la Excelencia.



3.8.2.2.1. Lograr Resultados equilibrados.

Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Identifican y comprenden los Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y los objetivos estratégicos.
- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.
- Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evaluación de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones “causa-efecto”.
- Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos.
- Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento y establecen objetivos en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones.
- Despliegan la estrategia y sus políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, equilibrando los objetivos a corto y largo plazo.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a sus grupos de interés.
- Aseguran transparencia en la información a los grupos de intereses clave, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
- Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, permitiéndoles predecir eficazmente el rendimiento futuro de la organización.

3.8.2.2.2. Añadir valor para los Clientes.

Las Organizaciones Excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas.
- Establecen y mantienen un diálogo con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza.
- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea óptima.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.
- Implican a los clientes en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado para los clientes.

3.8.2.2.3. Liderar con visión, inspiración e integridad.

Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que en la práctica:

- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la organización y sus objetivos.
- Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.
- Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.
- Son flexibles; revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización, cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento.
- Son capaces de mantener una ventaja sostenida aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar.
- Son fuente de inspiración para las personas y crean, a todos los niveles, una cultura emprendedora, de mejora, implicación, pertenencia, delegación y responsabilidad.
- Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.

3.8.2.2.4. Gestionar por Procesos.

Las Organizaciones Excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de

manera que añade valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.

- Analizan, clasifican y priorizan sus procesos como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.
- Establecen para los procesos indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.
- Utilizan datos e información sobre el rendimiento y las capacidades actuales de los procesos para identificar y generar innovación.
- Implican a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestionan adecuadamente en todos los procesos.
- Gestionan sus procesos de principio a fin, dentro y fuera de la organización, para alcanzar el rendimiento y los resultados deseados.

3.8.2.2.5. Alcanzar el éxito mediante las Personas.

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Comprenden las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas.
- Se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la

organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza.

- Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución.
- Adoptan enfoques que aseguran una adecuada conciliación entre la vida personal y laboral de las personas.
- Se aseguran y acogen la diversidad de las personas.
- Favorecen el desarrollo de la organización promocionando valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.
- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- Animan a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la organización.

3.8.2.2.6. Favorecer la creatividad y la innovación.

Las Organizaciones Excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la innovación continua y sistemática que aprovecha la creatividad de sus grupos de interés.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionamiento de la estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.
- Desarrollan iniciativas para implicar a las personas, partners, clientes y sociedad en la generación de ideas e innovación.
- Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización.
- Utilizan la innovación de modo que vaya mucho más allá de los cambios tecnológicos y que releve nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.

- Utilizan la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y atraer nuevos clientes, partners y talento.
- Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran.
- Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán.
- Evalúan el impacto y valor añadido de las innovaciones.

3.8.2.2.7. Desarrollar Alianzas.

Las Organizaciones Excelentes buscan, desarrollan y mantienen alianzas con partners basadas en la confianza y para asegurarse el éxito mutuo. Estas alianzas pueden constituirse con, por ejemplo, clientes, la sociedad, proveedores clave, entidades educativas u organizaciones no gubernamentales (ONG,s).

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Reconocen que en el cada vez más exigente mundo de hoy, el éxito puede depender de la eficacia de las alianzas que establezcan.
- Saben cuál es su propósito fundamental y buscan partners con el fin de incrementar sus capacidades y su habilidad para generar valor para los grupos de interés.
- Establecen amplias redes con el fin de identificar oportunidades potenciales de alianza.
- Entienden que toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar el valor a largo plazo y de manera sostenible.
- Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.
- Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones.
- Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí con experiencias, recursos y conocimientos a fin de obtener objetivos compartidos.

- Construyen una relación sostenible con sus partners basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia.

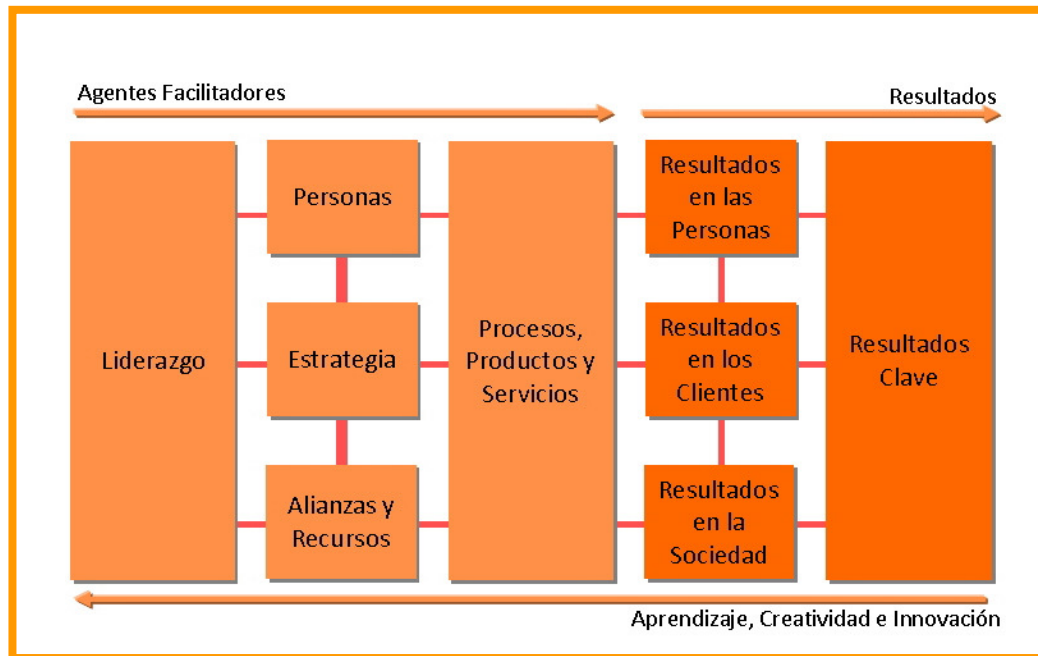
3.8.2.2.8. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.

La cultura de las Organizaciones Excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y valores, y unas normas exigentes de comportamiento; lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura.
- Comprenden las competencias clave de la organización y cómo pueden beneficiar a la sociedad en general.
- Consideran la sostenibilidad económica, social y ambiental como referencia al equilibrar los imperativos a veces en conflicto que afrontan.
- Demuestran que han considerado el impacto de sus operaciones, servicios y ciclo de vida de sus productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas.
- Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según un comportamiento ético riguroso.
- Animar a sus empleados y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad.
- Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, para que la organización sea y se mantenga competitiva.

3.8.2.3. Modelo EFQM de Excelencia.



El Modelo EFQM de Excelencia representado en el diagrama anterior, es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son 'Agentes Facilitadores' y cuatro son 'Resultados'. Los criterios que hacen referencia a un 'Agente Facilitador' tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra. Los 'Resultados' son consecuencia de los 'Agentes Facilitadores', y los 'Agentes Facilitadores' se mejoran utilizando la información procedente de los 'Resultados'.

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que el aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan a mejorar los Agentes Facilitadores que, a su vez, dan lugar a la mejora de Resultados.

Cada criterio tiene una definición que explica su significado con carácter general.

Para desarrollar los criterios en detalle, cada uno se apoya en un número variable de subcriterios. Estos subcriterios describen con más detalle lo que podría ser normal en una Organización Excelente y, por tanto, debería considerarse durante la evaluación.

Finalmente, cada subcriterio incluye una relación de elementos a considerar cuyo objetivo no es otro que aportar ejemplos que aclaren su significado. Muchos de estos elementos están directamente relacionados con los Conceptos Fundamentales mencionados anteriormente. Esta relación de elementos a considerar no es exhaustiva, ni tampoco es obligatorio abordar todos ellos.

3.8.2.3.1. Liderazgo.

Definición

Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

- 1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
- 1b. los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- 1c. los líderes se implican con los grupos de interés externos.
- 1d. los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- 1e. los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la organización y sus objetivos.
- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objetivo fundamental, que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura.
- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente.
- Favorecen el desarrollo de la organización promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.

- Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según un comportamiento ético riguroso.
- Desarrollan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones “causa-efecto”.
- Desarrollan y mejoran el sistema de gestión de la organización, que incluye evaluar los resultados para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.
- Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestionan adecuadamente en todos los procesos.
- Entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización.

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Saben quiénes son sus grupos de interés externos y desarrollan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a sus distintas necesidades y expectativas.
- Desarrollan iniciativas para implicar a partners, clientes y sociedad en la generación de ideas e innovación.

- Utilizan la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y atraer nuevos clientes, partners y talento.
- Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.
- Aseguran transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Son fuente de inspiración para las personas y crean, a todos los niveles, una cultura emprendedora, de mejora, implicación, pertenencia, delegación y responsabilidad.
- Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza.
- Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas, reconociendo sus esfuerzos oportuna y adecuadamente.
- Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.

1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio de la organización.
- Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.
- Son flexibles; revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización, cuneado es necesario, inspirando confianza en todo momento.

- Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la organización y que se introduzcan los cambios necesarios para asegurarlo.
- Son capaces de mantener una ventaja sostenida aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, para que la organización sea y se mantenga competitiva.

3.8.2.3.2. Estrategia.

Definición

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

- 2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
- 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
- 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, se revisan y actualizan.
- 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.
- Identifican, comprenden y anticipan los avances en su entorno externo.
- Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas, de mercado y de la sociedad.
- Comprenden y anticipan el impacto a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento.
- Identifican, comprenden y anticipan las oportunidades y amenazas basándose en la información remitida por los grupos de interés y otras informaciones y análisis externos.

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo, sus competencias clave y resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales.
- Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización.
- Analizan los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la organización.
- Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y debilidades.

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, se revisan y actualizan.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Crean y mantienen una estrategia y políticas de apoyo claras para hacer realidad su misión y visión.
- Identifican y comprenden sus Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y sus objetivos estratégicos.
- Utilizan las competencias clave para generar beneficios para todos los grupos de interés, incluida la sociedad en general.
- Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos.
- Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.
- Aseguran la sostenibilidad económica, social y ambiental.

2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento, y establecen objetivos en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones.
- Despliegan la estrategia y sus políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, equilibrando los objetivos a corto y largo plazo.
- Mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.
- Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución.
- Comunican la política y la estrategia a los grupos de interés de manera adecuada.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.

3.8.2.3.3. Personas.

Definición

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la justicia e igualdad. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

- 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
- 3b. Se desarrollan el conocimiento y las capacidades de las personas.
- 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
- 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- Implican a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores cuando conviene.

- Gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades.
- Utilizan las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas.

3b. Se desarrollan el conocimiento y las capacidades de las personas.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Comprenden las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Se aseguran de que los planes de formación y desarrollo ayudan a las personas a conseguir las habilidades y capacidades que la organización va a necesitar en el futuro.
- Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización, revisándolos y actualizándolos oportunamente.
- Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados con el fin de mejorar y mantener su movilidad y capacidad de empleo.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para maximizar su contribución.

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Se aseguran de que las personas, tanto a nivel individual como de equipo, están plenamente alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas.
- Animam a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la organización.
- Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran.
- Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización.

- Implican a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y eficiencia de sus procesos.

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Comprenden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.
- Desarrollan la estrategia, políticas, planes y canales de comunicación basándose en las necesidades y expectativas de comunicación.
- Comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden la misión, visión y objetivos de la organización.
- Se aseguran de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización.
- Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Alinean los temas de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la estrategia y políticas de la organización y fomentan y mantienen el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas.
- Adoptan enfoques que aseguran una adecuada conciliación entre la vida personal y laboral de las personas.
- Se aseguran y acogen la diversidad de las personas.
- Animam a sus empleados y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad.
- Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y equipos.

3.8.2.3.4. Alianzas y recursos.

Definición

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

- 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.
- 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.
- 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
- 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.
- 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Segmentan y diferencian a partners y proveedores, en línea con la estrategia de la organización, y adoptan las políticas y procesos adecuados para gestionarlos eficazmente.
- Construyen una relación sostenible con partners y proveedores basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia.
- Establecen amplias redes con el fin de identificar oportunidades potenciales de alianza.
- Entienden que toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar el valor a largo plazo y de manera sostenible. Saben cuál es su propósito fundamental y buscan partners con el fin de incrementar sus capacidades y su habilidad para generar valor para los grupos de interés.

- Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones.
- Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí con experiencias, recursos y conocimientos a fin de alcanzar objetivos compartidos.

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Desarrollan e implantan estrategias, políticas y procesos económico-financieros en apoyo de la estrategia general de la organización.
- Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para utilizar los recursos del modo más eficaz y eficiente.
- Establecen e implantan procesos económico-financieros del gobierno, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización.
- Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles tomando en consideración sus efectos económicos, sociales y ambientales a largo plazo.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente.
- Se aseguran de que la planificación económica y financiera a corto plazo se adecua a los objetivos a largo plazo y apoya su consecución.

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Desarrollan e implantan una estrategia y políticas de apoyo para la gestión de edificios, equipos y materiales en apoyo de la estrategia general de la organización.
- Optimizan el uso y gestionan eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.

- Demuestran que gestionan activamente el impacto de sus operaciones sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Miden y gestionan cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas de la organización.
- Adoptan e implantan políticas, iniciativas y procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos para satisfacer y exceder los estándares y requisitos legales.

4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Desarrollan una estrategia y sus políticas de apoyo para gestionar una cartera tecnológica que apoye su estrategia general.
- Utilizan la tecnología, incluidos los procesos facilitados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.
- Gestionan su cartera tecnológica, incluido el uso óptimo de la tecnología existente y la sustitución de la obsoleta.
- Implican a las personas y otros grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
- Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización, y el medio ambiente.
- Aprovechan la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.

4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, permitiéndoles predecir eficazmente el rendimiento futuro de la organización.

- Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente.
- Proporcionan y controlan un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, al tiempo que garantizan la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento.
- Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización.
- Utilizan la innovación de modo que va mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revela nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.
- Utilizan datos e información sobre el rendimiento y las capacidades actuales de los procesos para identificar y generar innovación.

3.8.2.3.5. Procesos, productos y servicios.

Definición

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

- 5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
- 5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
- 5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- 5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.
- 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Analizan, clasifican y priorizan sus procesos complementos (de principio a fin) como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.
- Definen claramente los propietarios de los procesos y sus funciones y responsabilidades en el desarrollo, mantenimiento y mejora del esquema de procesos clave.
- Establecen para los procesos indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos.
- Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán.
- Evalúan el impacto y valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos.

5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes.
- Utilizan la investigación de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios.
- Implican a su personal, clientes, partners y proveedores en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias para sus clientes actuales y futuros.
- Entienden y anticipan el impacto y valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios.
- Utilizan la creatividad para diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos e innovadores junto a clientes, partners y otros grupos de interés.
- Consideran el impacto del ciclo de vida de los productos y servicios sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental.

5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Definen claramente sus proposiciones de valor equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la sostenibilidad
- Definen su modelo empresarial en términos de capacidades fundamentales, procesos, partners y proposición de valor.
- Implantan el modelo empresarial y la proposición de valor definiendo los puntos de venta que les diferencian, su posicionamiento en el mercado, grupos de clientes a los que se dirigen y canales de distribución.
- Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.
- Ponen eficazmente en el mercado su cartera de productos y servicios para los clientes actuales y potenciales.
- Se aseguran de que son capaces de cumplir sus promesas.

5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Producen y distribuyen productos y servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la proposición de valor que ofertan.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea óptima.
- Gestionan productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta su reutilización y reciclado cuando sea conveniente.
- Comparan el rendimiento de la distribución de productos y servicios con referencias relevantes (benchmarks) y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado para los clientes.
- Implican a su personal, clientes, partners y proveedores en la optimización de la eficacia y eficiencia de su cadena de valor.

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

Las organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas.
- Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización.
- Establecen y mantienen un diálogo con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.
- Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios.

3.8.2.3.6. Resultados en los Clientes.

Definición

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados Clave en clientes basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- Demuestran Resultados en los Clientes positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los Resultados Clave en clientes con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.

6a. Percepciones

- Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores, felicitaciones y quejas.
- Estas percepciones de los clientes deben dejar claro qué opinan éstos sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Reputación e imagen.
 - Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios.
 - Distribución de productos y servicios.
 - Servicio, atención y apoyo al cliente.
 - Fidelidad y compromiso del cliente.

6b. Indicadores de rendimiento

- Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes y para predecir sus percepciones.
- Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Distribución de los productos y servicios.
 - Servicio y, atención y apoyo al cliente.
 - Quejas y felicitaciones.
 - Reconocimiento externo.

3.8.2.3.7. Resultados en las Personas.

Definición

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y política de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave en Personas basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia.
- Demuestran Resultados en las Personas positivos o sostenidos al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los Resultados Clave en Personas con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos específicos de personas.

7a. Percepciones

- Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño.
- Estas percepciones de las personas deben dejar claro qué opinan éstas sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Satisfacción, implicación y compromiso.
 - Orgullo de pertenencia y realización de su trabajo.
 - Liderazgo y gestión.

- Establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del rendimiento.
- Formación y desarrollo de carreras.
- Comunicación eficaz.
- Condiciones de trabajo.

7b. Indicadores de rendimiento

- Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de las personas y para predecir sus percepciones.
- Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Implicación y compromiso.
 - Establecimiento de objetivos, gestión de las competencias y del rendimiento.
 - Resultados de la gestión del liderazgo.
 - Formación y desarrollo de carreras.
 - Comunicación interna.

3.8.2.3.8. Resultados en la Sociedad.

Definición

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental y sus políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave relacionados con la sociedad, basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- Demuestran Resultados en la Sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los Resultados Clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad.

8a. Percepciones

- Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Puedan obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, ONGs agentes sociales y Administraciones Públicas.
- Estas percepciones de la sociedad deben dejar claro qué opina ésta sobre la eficacia des despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - - Impacto ambiental.
 - Imagen y reputación.

- Impacto en la sociedad.
- Impacto del lugar de trabajo.
- Premios y cobertura en prensa.

8b. Indicadores de rendimiento

- Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su impacto en la sociedad y para predecir su percepción.
- Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Resultados ambientales.
 - Cumplimiento de la legislación y de las diferentes normativas oficiales.
 - Resultados en la sociedad.
 - Resultados respecto a salud y seguridad.
 - Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

3.8.2.3.9. Resultados Clave.

Definición

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados Clave económicos-financieros y no económicos, basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.
- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia.
- Demuestran Resultados Clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los Resultados Clave con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender el rendimiento y los resultados estratégicos de la organización en áreas o niveles específicos de la misma.

9a. Resultados Estratégicos Clave

Son los Resultados Estratégicos Clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes de definirá y acordará con los grupos de interés clave.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- Resultados económico-financieros.
- Gestión y control del presupuesto.
- Volumen de productos o servicios clave.
- Resultados de los procesos clave.

9b. Indicadores Clave de Rendimiento.

Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- Indicadores de rendimiento económico-financieros.
- Costes de los proyectos.
- Indicadores de rendimiento de los procesos clave.
- Rendimiento de partners y proveedores.
- Tecnología, información y conocimiento.

3.8.2.4. Integración del Modelo y los conceptos fundamentales de la Excelencia.

Uno de los objetivos de esta revisión del Modelo EFQM de Excelencia es lograr la plena integración de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y el marco del Modelo.

En primer lugar se revisaron y actualizaron los Conceptos Fundamentales y luego éstos constituyeron la base de los elementos a considerar de cada uno de los subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia. En algunos casos, el texto que aparece al describir los Conceptos Fundamentales se repite íntegramente en el subcriterio correspondiente; en otros, el texto ha sido adaptado al contexto específico del subcriterio

3.8.2.5. REDER.



El esquema lógico REDER es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.

Según la lógica REDER, toda organización necesita:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

La matriz REDER de Agentes Facilitadores se utiliza para analizar los enfoques de los cinco criterios Agentes Facilitadores (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, Procesos, Productos y Servicios). La matriz REDER de Resultados se utiliza para analizar los resultados contemplados en los cuatro criterios Resultados (Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad, Resultados Clave).

Para realizar un análisis con más rigor, las matrices REDER se descomponen en atributos:

Análisis de AGENTES FACILITADORES	
Elementos	Atributos a evaluar
<p>ENFOQUE: Lo que una organización planifica hacer y sus razones. Un enfoque sólidamente fundamentado tiene una lógica clara, centrada en las necesidades actuales y futuras de la organización; se hace realidad a través de procesos bien definidos; y tiene una clara orientación hacia las necesidades de los grupos de interés de los enfoques utilizados. Además, los enfoques deben estar integrados, lo que significa que apoyan claramente la estrategia y están vinculados a otros enfoques, cuando procede. Con el tiempo, los enfoques se habrán perfeccionado incorporando mejoras a su estructura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sólidamente fundamentado. • Integrado.
<p>DESPLIEGUE: Lo que se hace para implantar sistemáticamente el enfoque en las áreas consideradas relevantes para dicho enfoque. La implantación es sistemática cuando ha sido planificada adecuadamente y se lleva a cabo de forma apropiada tanto para el propio enfoque como para la organización, que deberá ser capaz de gestionar cambios en los enfoques en un marco temporal adecuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantado. • Sistemático.
<p>EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR: Lo que una organización hace por revisar, perfeccionar y mejorar el enfoque y su despliegue. Una organización excelente medirá periódicamente la eficiencia y eficacia del enfoque y su despliegue, y realizará actividades de aprendizaje, y otras que generen creatividad e ideas, para modificar y crear nuevos enfoques. El resultado de la medición, el aprendizaje y la creatividad se utilizará para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras e innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medición. • Aprendizaje y Creatividad. • Mejora e Innovación.

Análisis de RESULTADOS	
Elementos	Atributos a evaluar
<p>RELEVANCIA Y UTILIDAD: Los datos deben cubrir todos los aspectos de aquello que se mide, deben ser oportunos, fiables, precisos, estar segmentados adecuadamente y ser coherentes con la estrategia y las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes. Deben entenderse las relaciones que existen entre los diferentes Resultados relevantes y cómo inciden unos sobre otros. Deben también estar identificados y priorizados los Resultados Clave para el grupo de interés analizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ámbito de aplicación y Relevancia. • Integridad. • Segmentación.
<p>RENDIMIENTO: En una organización excelente, los Resultados muestran tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido. Se establecen objetivos para los Resultados Clave. Además, dichos objetivos son adecuados y se alcanzan o superan. Se compara externamente el rendimiento de los Resultados Clave y dicha comparación es favorable, especialmente, en relación con el mejor del sector y/o el mejor del mundo. Comprender las relaciones que existen entre Agentes Facilitadores clave y los Resultados Clave de cada grupo de interés permitirá confiar en que este rendimiento positivo será sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias. • Objetivos. • Comparaciones. • Causas.

3.8.2.6. Puntuar el premio EFQM a la Excelencia.

La herramienta REDER de Evaluación y Gestión es el método de evaluación utilizado para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan al Premio EFQM a la Excelencia y a la mayoría de los premios nacionales a la excelencia europeos. También la pueden utilizar las organizaciones que deseen realizar autoevaluaciones o emplear la puntuación para actividades de benchmarking o de otra índole.

Al puntuar una organización mediante REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo un peso específico que permitirá calcular el número total de puntos asignados a la organización. Los pesos específicos se establecieron inicialmente en 1991 tras un extenso ejercicio de consultas en toda Europa y se revisan en la EFQM cada cierto tiempo. A continuación se muestra el esquema de pesos específicos de 2010.

En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso específico a todos sus subcriterios; por ejemplo, el subcriterio 1b supone el 20% de los puntos asignados al criterio 1.

Cabe señalar, no obstante, dos excepciones:

- Al subcriterio 6a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 6 y al 6b el 25% restante.
- Al subcriterio 7a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 7 y al 7b el 25% restante.

El primer paso para obtener la puntuación es asignar un porcentaje a cada subcriterio mediante la matriz de puntuación REDER, para lo cual hay que tener en cuenta todos los elementos y atributos que la matriz contempla. A continuación se recopilan todos los porcentajes en la hoja denominada “Resumen de la Puntuación” y se realizan los cálculos matemáticos señalados en la hoja. La puntuación total se encuentra en una escala de 0 a 1000 puntos.



3.8.2.7. Resumen de la puntuación.

RESUMEN DE LA PUNTUACION

1. Criterios Agentes Facilitadores											
Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
Subcriterio	1a		2a		3a		4a		5a		
Subcriterio	1b		2b		3b		4b		5b		
Subcriterio	1c		2c		3c		4c		5c		
Subcriterio	1d		2d		3d		4d		5d		
Subcriterio	1e				3e		4e		5e		
Suma parcial del criterio	+ 5		+ 4		+ 5		+ 5		+ 5		
Porcentaje asignado al criterio											
Nota:	El porcentaje del criterio es la media aritmética de los porcentajes de cada subcriterio. Si una organización presenta razones convincentes de por qué uno o más subcriterios no son pertinentes para ella, se puede promediar sobre el número de subcriterios considerados. Para evitar confusión (con una valoración de cero), en los subcriterios no pertinentes se debe escribir NR (no se requiere) en la celda correspondiente.										
2. Criterios Resultados											
Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%			
Subcriterio	6a	x 0,75=	7a	x 0,75=	8a	x 0,50=	9a	x 0,50=			
Subcriterio	6b	x 0,25=	7b	x 0,25=	8b	x 0,50=	9b	x 0,50=			
Porcentaje asignado al criterio											
3. Cálculo de la Puntuación Total											
Criterio	Porcentaje	Peso específico	Puntos								
1 Liderazgo		x 1,0									
2 Estrategia		x 1,0									
3 Personas		x 1,0									
4 Alianzas y Recursos		x 1,0									
5 Procesos, Productos y Servicios		x 1,0									
6 Resultados en los Clientes		x 1,5									
7 Resultados en las Personas		x 1,0									
8 Resultados en la Sociedad		x 1,0									
9 Resultados Clave		x 1,5									
Puntuación final	<ul style="list-style-type: none"> - Anotar el porcentaje asignado a cada criterio (de las secciones 1 y 2 precedentes). - Multiplicar cada porcentaje por su peso específico para obtener los puntos parciales de cada criterio. - Sumar los puntos parciales de cada criterio para obtener la puntuación final. 										

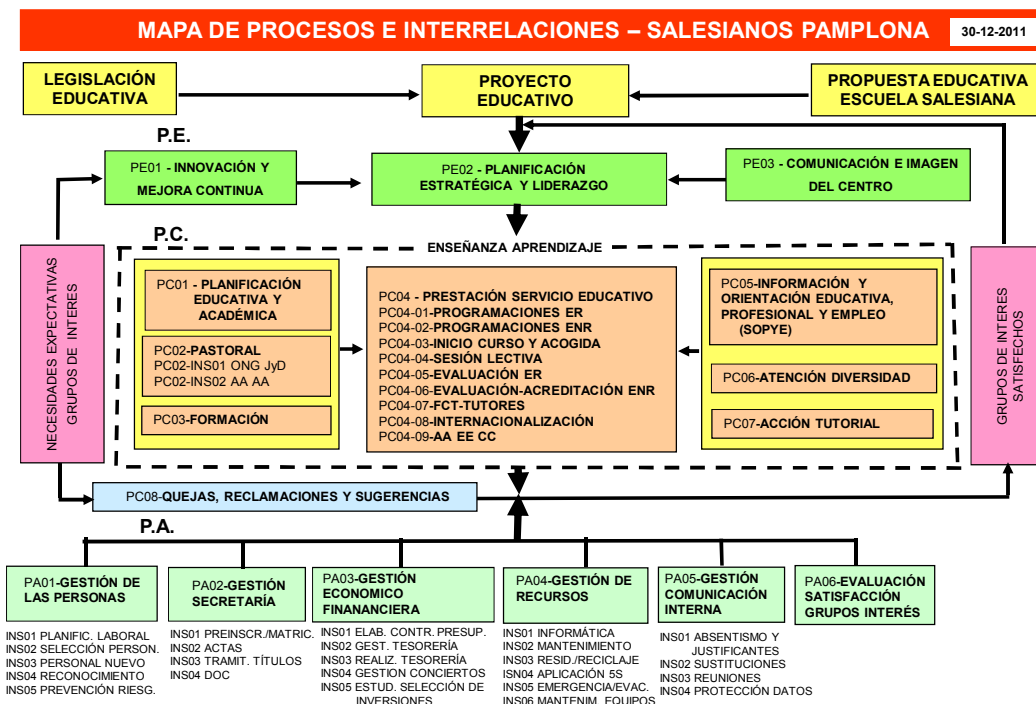
PROCESOS

4. PROCESOS

4.1. Mapa de Procesos.

El mapa de procesos ofrece una visión general de un sistema de gestión de calidad de una organización. En el mapa de procesos se representa cada uno de los procesos que componen el sistema, así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante gráficos en forma de mapas conceptuales, los cuales representan los flujos de información.

Los mapas de procesos son útiles para: saber cómo llevan los trabajos que se están haciendo en la actualidad, para aumentar la calidad, para mejorar los procesos, para mantener a nuestros empleados orientados, para crear formas coherentes de trabajo cuando se presentan momentos críticos y para evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

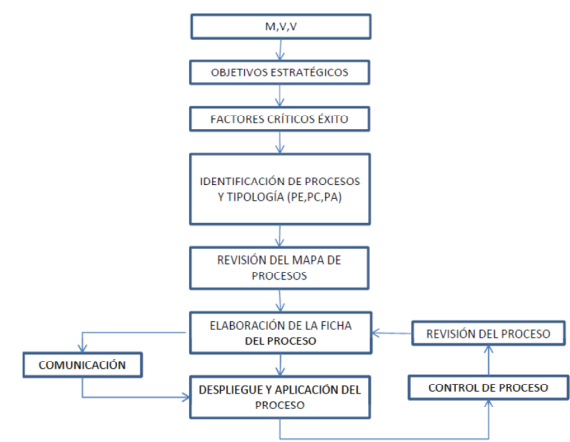


4.2. Procesos.

Los procesos identifican, diseñan, gestionan y mejoran la organización para desarrollar e implantar su Política y Estrategia y responder a la plena satisfacción de sus grupos de interés aportándoles valor añadido. El centro diseña, desarrolla, planifica y ejecuta procesos estratégicos (PE), procesos clave (PC) y procesos de apoyo (PA) en base a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés y al rendimiento interno, buscando la Excelencia en la gestión.

- Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos que se desean alcanzar. Ejemplo, el proceso de Planificación Estratégica y Liderazgo.
- Los procesos clave (operativos) son los propios de la actividad de la organización. Están orientados hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y en ellos es necesario el empleo de una gran cantidad de recursos. Ejemplo, el proceso de Prestación del Servicio Educativo.
- Los procesos de apoyo son los que proporcionan los medios y soportes para que los procesos clave se puedan llevar a cabo. Ejemplo, proceso para la Gestión de las Personas.
- Los subprocesos son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. Ejemplo, subproceso para las Programaciones Didácticas.

Para garantizar el alineamiento de los procesos con la Política y Estrategia su desarrollo se realiza según la siguiente figura:



Las partes que componen un proceso se definen en la figura que observamos a continuación.

PROCESO	<i>nombre del proceso</i>	CÓDIGO-TIPO	<i>tipo de proceso (PE, PC, PA)</i>
PROPIETARIO	<i>persona responsable del control y mejora del proceso</i>	FECHA	<i>fecha de creación</i>
EQUIPO	<i>personas que apoyan al propietario para realizar el control y las mejoras del proceso</i>	Nº REVISIÓN / FECHA	<i>Nº de revisiones realizadas</i>

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	<i>misión del proceso</i>		
DESDE	<i>límite inicial organizativo</i>	HASTA:	<i>límite final organizativo</i>
ENTRADAS	<i>recursos originales que alimentan al proceso</i>	PROVEEDORES:	<i>facilitador de los recursos que alimentan al proceso</i>
SALIDAS	<i>producto o servicio que se genera en el proceso</i>	CLIENTES:	<i>destinatarios del producto o servicio</i>

Flujo de actividad	Con Qué	Quién
<i>secuencia de tareas relacionadas, que interactúan entre sí y secuenciadas sistemáticamente que permiten la obtención del producto o la prestación del servicio</i>	<i>Recursos para desarrollar la actividad</i>	<i>Responsable de realizar la actividad</i>

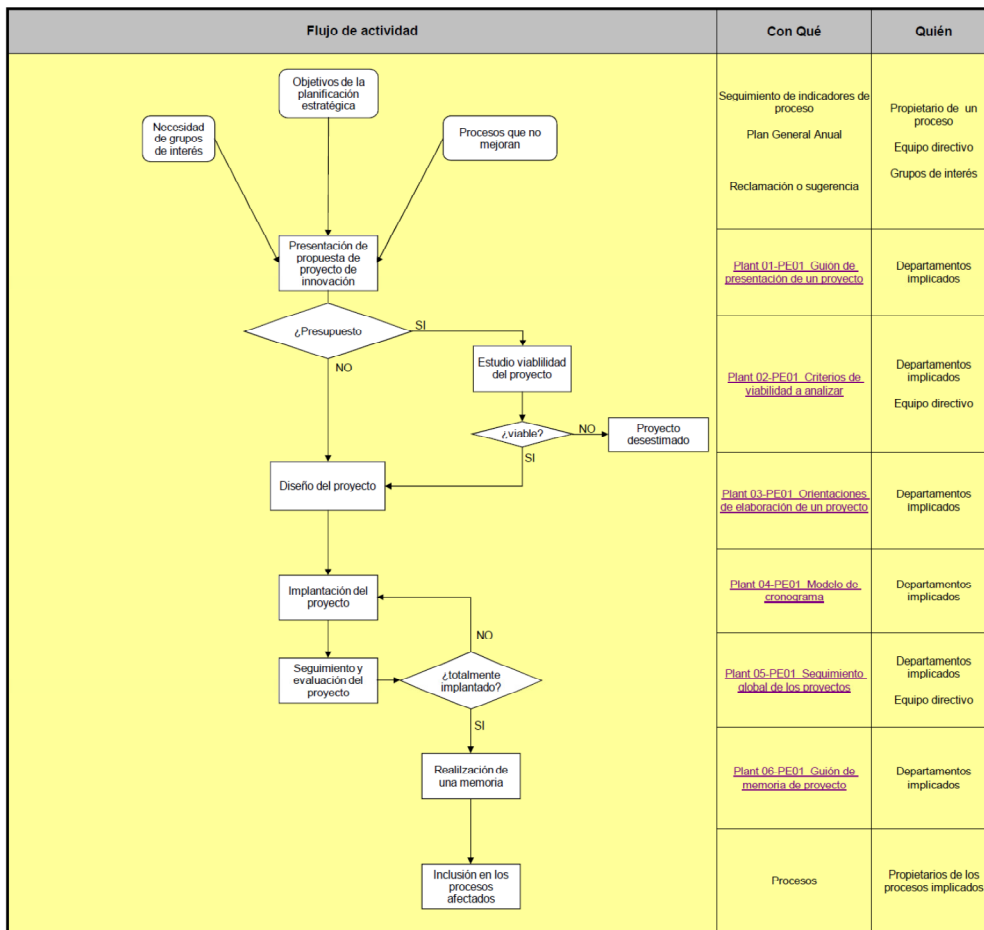
INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
<i>instrumento de medida cuantitativo que refleja el valor de calidad de una actividad o servicio</i>		<i>realiza el seguimiento y control del indicador</i>	<i>de dónde se toman los datos del indicador</i>	<i>temporalización</i>

4.3. Sistema de Procesos de Salesianos Pamplona.

4.3.1. PE 01 INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA

PROCESO	INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	CODIGO-TIPO	PE 01
PROPIETARIO	Juanjo	FECHA	17.01.05
EQUIPO	Jorge, Luis, Joseba, Daniel, Jaime, Miren.	Nº REVISIÓN / FECHA	2 / 19.10.2011

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Proceso cuyo objetivo es la mejora continua del funcionamiento del centro educativo en cualquiera de sus aspectos mediante el diseño y puesta en marcha de proyectos de innovación pedagógica, tecnológica o de gestión.		
DESDE	La planificación estratégica del Centro, de procesos que no mejoran o de necesidades que surgen de todos los grupos de interés (clientes, personal, Inspectoría y la sociedad).	HASTA:	Completa ejecución del proyecto y desarrollamos la memoria de proceso.
ENTRADAS	Iniciativas de proyectos de innovación y mejora continua basadas en objetivos de la planificación estratégica, en procesos que no cumplen objetivos o en las necesidades de los grupos de interés.	PROVEEDORES:	Equipo directivo, Propietarios de procesos y los Grupos de interés.
SALIDAS	Proyectos implantados.	CLIENTES:	Grupos de interés.

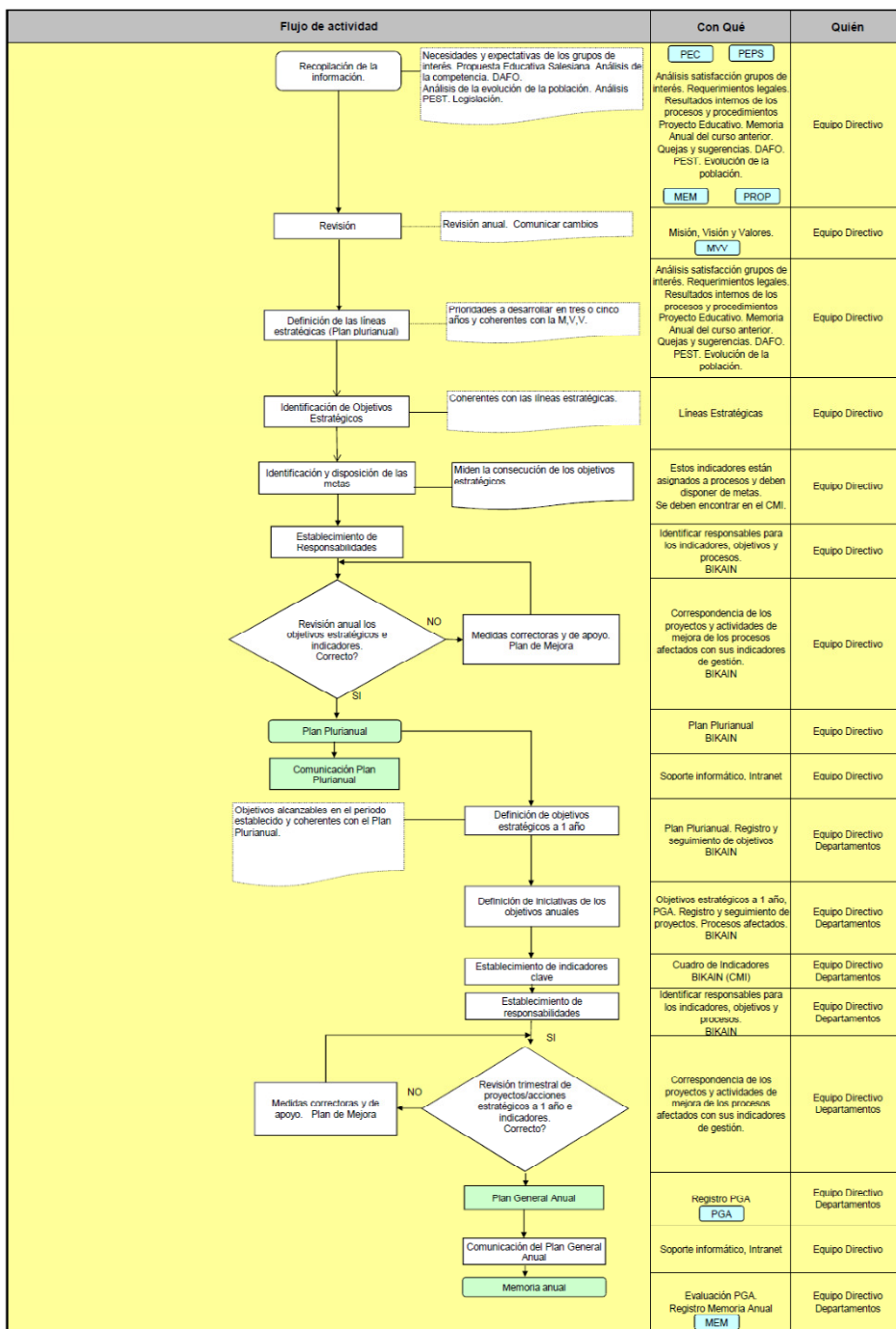


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
% de proyectos de innovación y mejora que alcanzan los objetivos en el tiempo previsto	$(\text{N}^\circ \text{ acciones realizadas} / \text{N}^\circ \text{ acciones previstas}) \times 100$	Juanjo	Registro de seguimiento global de los proyectos	Anual
Nº de proyectos de innovación pedagógica	Nº	Juanjo	Memoria anual	Anual
Nº de proyectos de innovación tecnológica	Nº	Juanjo	Memoria anual	Anual
% de trabajadores/as involucrados/as en proyectos de innovación y mejora.	$\text{N}^\circ \text{ de trabajadores/as participantes} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores/as} \times 100$	Juanjo	Memoria anual	Anual
Satisfacción de los miembros de los equipos de mejora con los proyectos ejecutados	Valor entre 1 y 10 media de la valoración final de los trabajadores implicados en proyectos de mejora	Juanjo	Memoria anual	Anual

4.3.2. PE 02 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO.

PROCESO	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO	CÓDIGO-TIPO	PE 02
PROPIETARIO	Iñaki	FECHA	25-06-03
EQUIPO	Jorge, Boni, Agustín, Pablo, Yolanda, Rosa, Txuma, Txemari	Nº REVISIÓN / FECHA	4 / 17-09-2012

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Identificar objetivos y metas cuantificables a partir del análisis de necesidades y expectativas de los grupos de interés y de los resultados y asignar los recursos necesarios para definir estrategias de actuación que favorezcan el funcionamiento del Centro y el incremento del grado de satisfacción de los grupos de interés. Evaluar los proyectos en la Memoria Anual.		
DESDE	Recopilación de la información	HASTA:	Plan Plurianual, Plan General Anual y Memoria Anual.
ENTRADAS	Misión, Visión y Valores. Fuentes de información interna y externa. Proyecto Educativo de Centro. Propuesta Educativa de la Escuela Salesiana. Memoria Anual. Quejas y Sugerencias	PROVEEDORES:	Grupos de interés, Departamento de Educación. Congregación Salesiana y Dpto. del Centro.
SALIDAS	Plan Plurianual, Plan General Anual, Memoria Anual.	CLIENTES:	Grupos de interés.

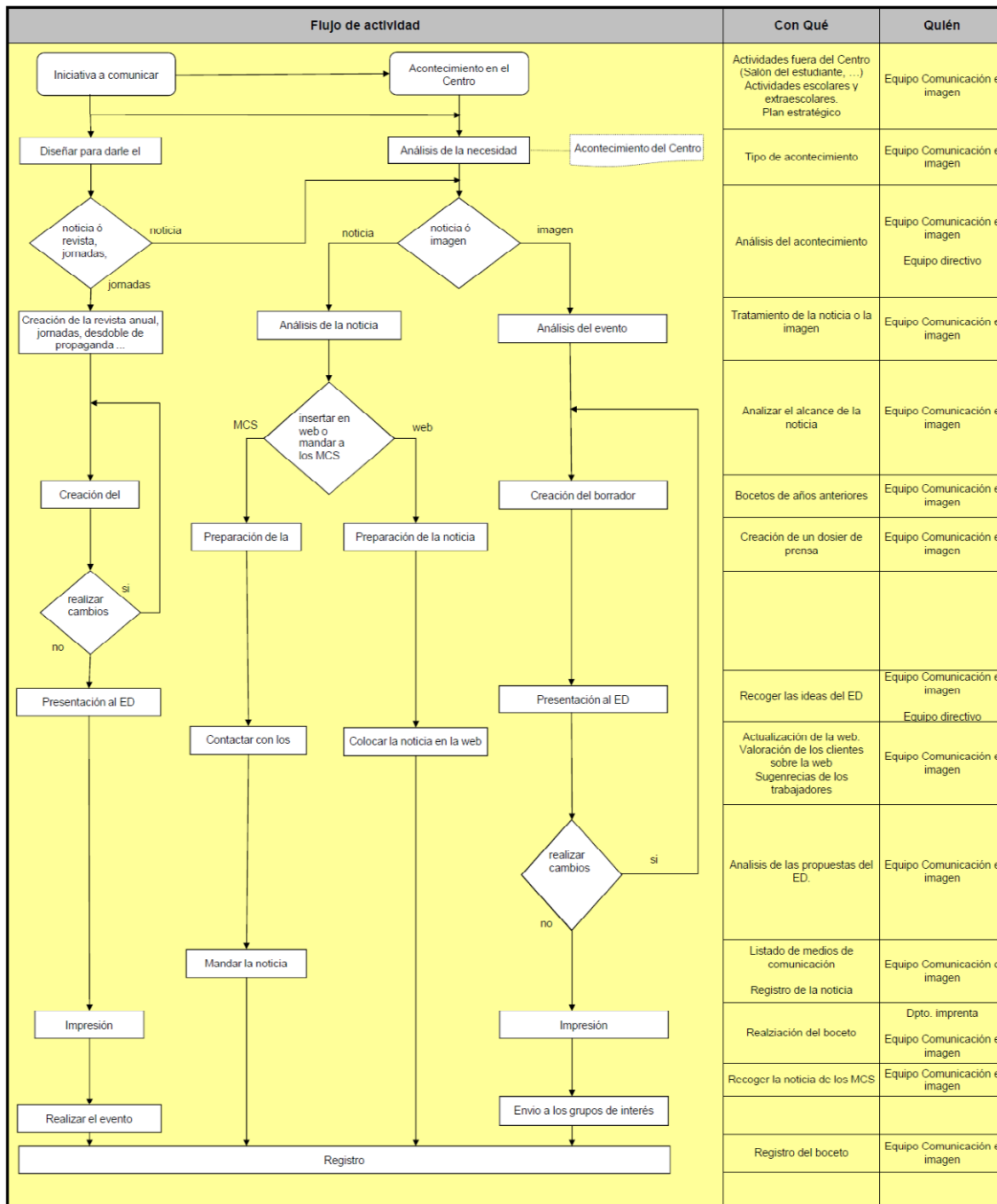


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
% Objetivos estratégicos anuales alcanzados	(Nº de objetivos conseguidos/Nº de objetivos planteados)*100	Iñaki	Memoria Anual	Anual
Satisfacción general del alumnado con el centro	Valor 1-10	Iñaki	Encuesta del alumnado	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con el Plan General Anual	Valor 1-10	Iñaki	Encuesta de satisfacción trabajador.	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con la capacidad de liderazgo del equipo directivo	Valor 1-10	Iñaki	Encuesta de satisfacción trabajador.	Anual
Satisfacción del alumnado con el ambiente del Centro	Valor 1-10	Iñaki	Encuesta del alumnado	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con el conocimiento y la identificación con las prioridades estratégicas MVV	Valor 1-10	Iñaki	Encuesta de satisfacción trabajador.	Anual

4.3.3. PE 03 COMUNICACIÓN E IMAGEN DEL CENTRO.

PROCESO	COMUNICACIÓN E IMAGEN DEL CENTRO	CÓDIGO-TIPO	PE 03
PROPIETARIO	Itaki	FECHA	25-06-03
EQUIPO	Txemari, Joseba, Javier, Miren, Ainhoa	Nº REVISIÓN / FECHA	2 / 10-03-09

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Proceso cuyo objetivo es revisar, actualizar y mantener la relación con los medios de comunicación, mantener actualizada la página web del colegio, analizar la imagen del Centro y generar elementos de promoción e imagen.		
DESDE	Creación del acontecimiento.	HASTA:	Publicación de la noticia en los medios de comunicación y web del colegio.
ENTRADAS	Actividades que se realizan en el Centro.	PROVEEDORES:	Los grupos de interés del Centro
SALIDAS	Difundir la noticia en los MC, actualización de la web e imagen.	CLIENTES:	Los grupos de interés del Centro

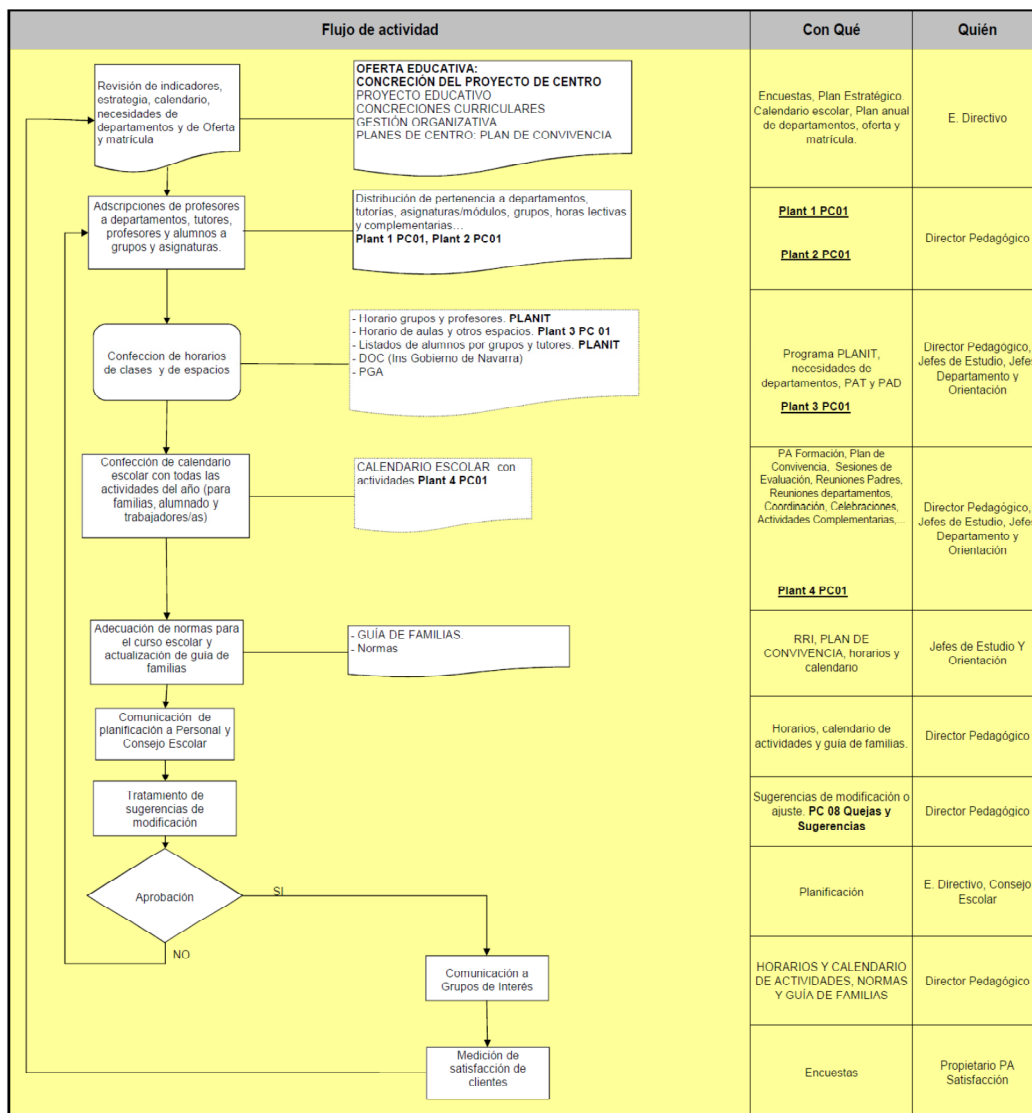


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Nº de apariciones en MCS	Registro de las noticias en los medios MCS	Iñaki	MCS	Anual
Nº de visitas a la página web	Nº de visitas por año	Javier	Página Web	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con la imagen que proyecta el centro	Valoración de 1 a 10	Iñaki	Encuesta a los trabajadores/as	Anual
Imagen del Centro en la sociedad	Valoración de 1 a 10	Txemari	Encuesta a instituciones y organismos	Anual
Nº de horas de cesión de locales del centro	Nº de horas	Boni	Administración	Anual

4.3.4. PC 01 PLANIFICACIÓN EDUCATIVA Y ACADÉMICA.

PROCESO	PLANIFICACIÓN EDUCATIVA Y ACADÉMICA	CÓDIGO-TIPO	PC 01
PROPIETARIO	Jorge	FECHA	16-03-02
EQUIPO	Pablo, Yolanda, Txemari, Chuma, Rosa	Nº REVISIÓN / FECHA	3 / 02-05-2012

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Proceso a través del cual se planifica el curso escolar (calendario, recursos materiales, grupos, tutores, profesorado, horario, coordinación, actividades, espacios, guía informativa para las familias, guía de planificación...) con el fin de conseguir el mejor funcionamiento y satisfacción de alumnado, familias y trabajadores/as		
DESDE	Revisión de indicadores, estrategia, calendario, necesidades de departamentos, oferta y matrícula y normativa Gobierno de Navarra.	HASTA:	Comunicación a personal, alumnos/as y familias de la planificación y medición de su satisfacción
ENTRADAS	Encuestas clientes, Planificación estratégica, Oferta y matrícula, Calendario Escolar, Plan Anual Departamentos y normativa Gobierno de Navarra, PAT, PAD, PGA, Plan de convivencia, Plan Actividades, Plan de Formación	PROVEEDORES:	Departamento de Educación, Consejo Escolar, Secretaría, Departamentos, Orientación, Administración, E. Directivo, Inspectoría
SALIDAS	Horario, calendario con actividades, reuniones y formación, Guía de familias, DOC, Guía Planificación, PGA, Listado de grupos y tutores, Listado de aulas, Listado Salas comunes.	CLIENTES:	Trabajadores/as, alumnado, familias

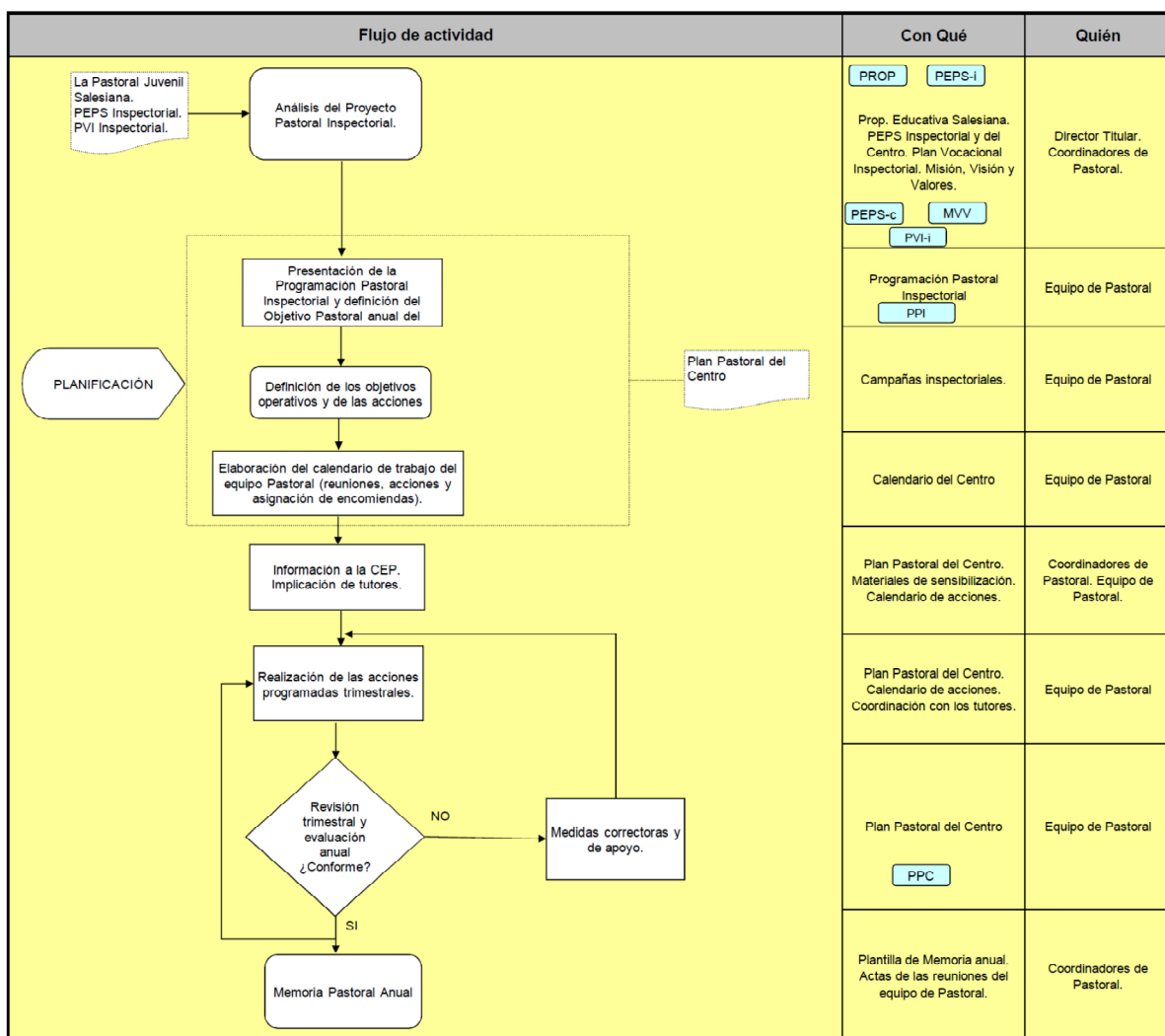


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción de los trabajadores/as con la estructura organizativa del centro	Valor 1 a 10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción general de las familias con el centro	Valor 1 a 10	Jorge	Encuesta padres/madres	Anual
Satisfacción del alumnado con la organización del centro	Valor 1 a 10	Jorge	Encuesta alumnos/as	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con el funcionamiento del centro	Valor 1 a 10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual

4.3.5. PC 02 PASTORAL.

PROCESO	PASTORAL	CÓDIGO-TIPO	PC 02
PROPIETARIO	Agustín	FECHA	25-06-03
EQUIPO	Agustín, Juanjo, Iñaki, Daniel, Josean, Ainhoa, Eduardo, Nacho, Daniel	Nº REVISIÓN / FECHA	3 / 05-04-2011

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Planificación, realización y evaluación del Plan Pastoral del Centro que se llevará a cabo de forma anual y que, desarrollado por el equipo de Pastoral del Centro y asumido por toda la CEP, impregnará todas las acciones de la Comunidad Educativa del Centro.		
DESDE	Inicio del proceso de Planificación del Proyecto Pastoral anual del Centro.	HASTA:	La realización de aquellas acciones planificadas y su posterior evaluación.
ENTRADAS	Propuesta Educativa Salesiana. Proyecto Pastoral Inspectorial. Proyecto Educativo-Pastoral del Centro.	PROVEEDORES:	Congregación Salesiana. Equipo de Pastoral Juvenil Inspectorial.
SALIDAS	Plan Pastoral anual del Centro, realización y evaluación.	CLIENTES:	Comunidad Educativa del Centro

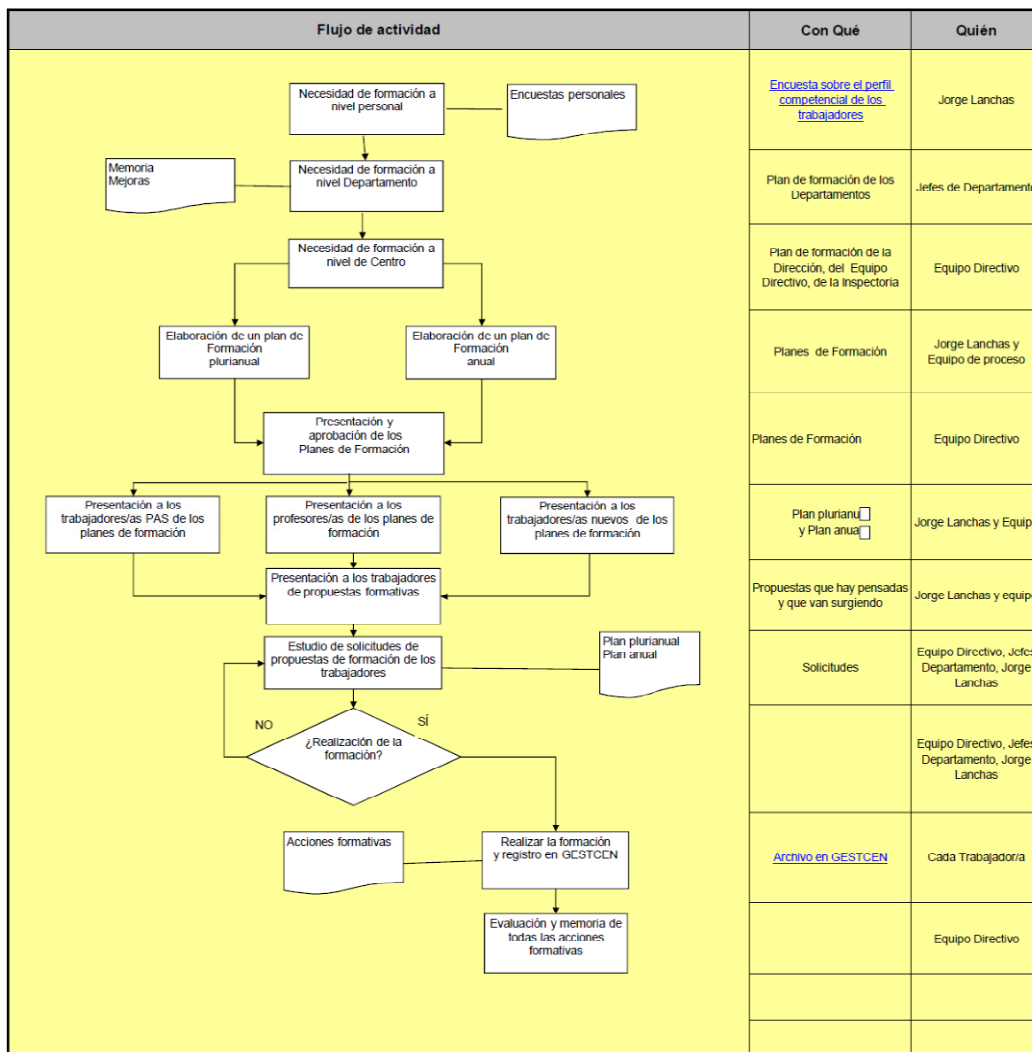


INDICADORES				
Indicador	Formula / valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción del alumnado con el carácter propio (valores y estilo salesiano).	Valor medio sobre 10	Agustín	Encuesta al alumnado	Anual
Índice de participación en las propuestas pastorales	$(N^{\circ} \text{ alumnos/as participantes} / N^{\circ} \text{ total de alumnos}) \cdot 100$	Agustín	Pastoral	Anual
Nº de propuestas pastorales específicas	Nº de propuestas	Agustín	Pastoral	Anual
Satisfacción de los padres/madres con el carácter propio (valores cristianos y estilo salesiano)	Valor medio sobre 10	Agustín	Encuestas a padres/madres	Anual
Nº de campañas y proyectos solidarios	Nº de iniciativas	Agustín	Pastoral	Anual

4.3.6. PC 03 FORMACIÓN.DE LOS TRABAJADORES.

PROCESO	FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES	CÓDIGO-TIPO	PC 03
PROPIETARIO	Jorge	FECHA	06-12-06
EQUIPO	Lucia, Luis, Eduardo, Miren, Joseba, Daniel	Nº REVISIÓN / FECHA	2 / 19-06-09

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	A partir de las necesidades personales, departamentales y del centro elaboración de un Plan de Formación según las dimensiones humana, cristiana, pedagógica y profesional de cada persona, realización de la formación, archivo en Gestcen, evaluación de la actividad y memoria		
DESDE	Necesidades de formación	HASTA:	Plan de formación, memoria
ENTRADAS	Objetivos del Centro, encuestas de perfil competencial, Departamentos, Dto. de Educación, expectativas individuales	PROVEEDORES:	Centro, Inspectoría, Departamentos, Educación, Trabajadores
SALIDAS	Plan de formación plurianual y anual	CLIENTES:	Trabajadores/as SALESIANOS PAMPLONA

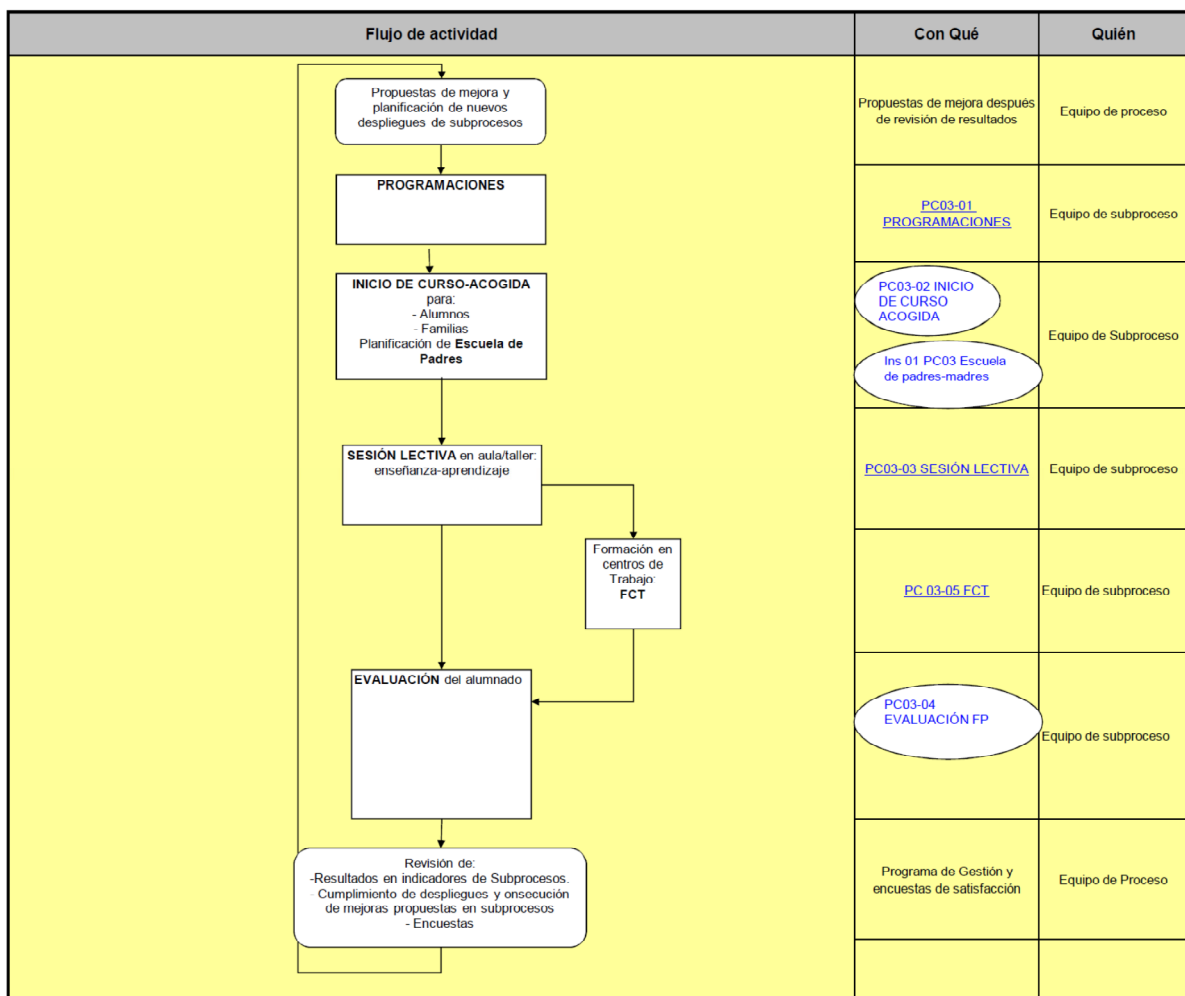


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
% de trabajadores en formación	Trabajadores en formación/Nº total de trabajadores*100	Jorge	Plantillas	Fin de curso
Horas de formación de los trabajadores	Nº de horas de formación acreditadas por los trabajadores durante el curso	Jorge	Plantillas	Fin de curso
Satisfacción de los trabajadores con el plan de formación del Centro	Media aritmética de los datos asignados a la pregunta de la encuesta	Txmari	Encuesta	Fin de curso
% de inversión en formación sobre lo presupuestado	Inversión con respecto al presupuesto general del centro	Boni		Fin de curso

4.3.7. PC 04 PRESTACIÓN DE SERVICIO EDUCATIVO

PROCESO	PRESTACIÓN DE SERVICIO EDUCATIVO	CÓDIGO-TIPO	PC 04
PROPIETARIO	Txuma	FECHA	18-03-09
EQUIPO	Jorge, Txemari, Pablo, Rosa	Nº REVISIÓN / FECHA	0

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Garantizar el desarrollo y puesta en marcha de los subprocesos necesarios para la prestación del servicio educativo que den respuesta a las necesidades o intereses académicos y formativos de alumnos y familias quedando satisfechos con la educación recibida		
DESDE	Propuestas de mejora y nuevos despliegues de subprocesos	HASTA:	Revisión de indicadores, consecución de mejoras y encuestas de padres y alumnos
ENTRADAS	Despliegues de Subprocesos, Encuestas de padres y alumnos	PROVEEDORES:	Propietarios de Subprocesos
SALIDAS	Las de subprocesos. PC03-01 Programación, PC03-02 Inicio de curso-Acogida, PC03-03 Sesión Lectiva, PC03-04 Evaluación y PC03-05 FCT	CLIENTES:	Alumnos, Familias y empresas

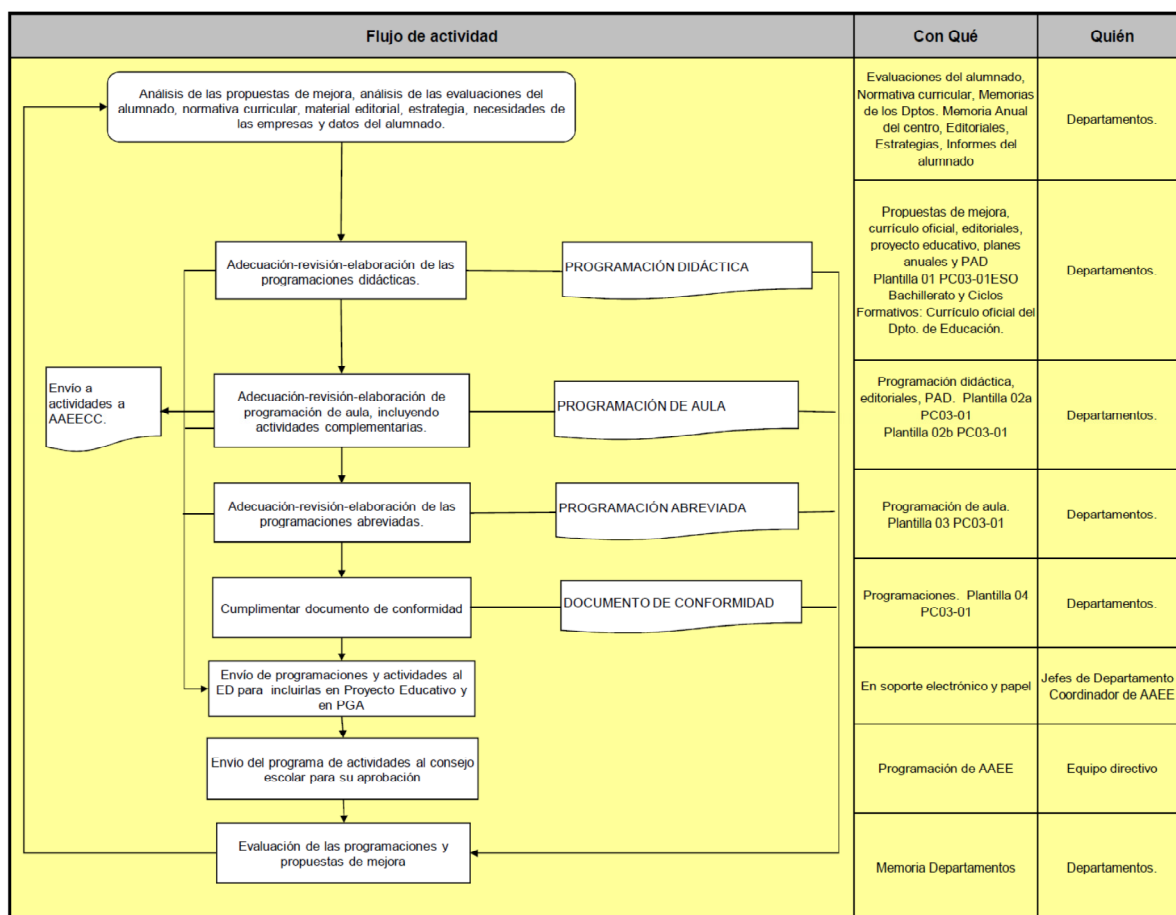


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción de padres/madres con educación recibida	Valor 1 a 10	Txuma	Encuesta padres/madres	Anual
Satisfacción del alumnado con la educación recibida	Valor 1 a 10	Txuma	Encuesta alumnos	Anual
Nº de proyectos de innovación pedagógica	Número	Juanjo	PE 01 Innovación y Mejora	Anual
Nº de proyectos de innovación tecnológica	Número	Juanjo	PE 01 Innovación y Mejora	Anual
Satisfacción de padres/madres con la escuela de padres/madres	Valor 1 a 10	Yolanda	Encuesta padres/madres	Anual
Satisfacción del alumnado con la relación con los profesores/as	Valor 1 a 10	Txuma	Encuesta alumnos	Anual

4.3.7.1. PC 04-01 PROGRAMACIÓN ER.

SUBPROCESO	PROGRAMACIÓN ER	CÓDIGO-TIPO	PC 04-01
PROPIETARIO	Pablo	FECHA	18-09-01
EQUIPO	Jorge, Luis, Joseba, Julián, Juanjo, Agustín, Jaime.	Nº REVISIÓN / FECHA	5 / 03-03-2009

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO	Revisión-adequación-elaboración de programaciones siguiendo el modelo establecido en el centro, manteniendo en ellas una coherencia y progresión de acuerdo a la propuesta educativa salesiana y proyecto educativo de centro, al currículo oficial, a la realidad de nuestro alumnado y a las líneas estratégicas, de manera que el proceso de enseñanza aprendizaje no sea improvisado y alumnos/as y familias queden satisfechos con el nivel académico que se imparte en el centro		
DESDE	Análisis de propuestas de mejora, Normativa curricular, material editorial, líneas estratégicas y datos de alumnado	HASTA:	Evaluación de programaciones y propuestas de mejora
ENTRADAS	Propuestas de mejora, Currículo oficial, Proyecto educativo, Línea editorial, Planes anuales departamentos y Centro, PAD	PROVEEDORES:	Evaluaciones del alumnado, Dpto. de Educación del Gobierno de Navarra, Jefes de Departamento, Orientación, E. Directivo, Editoriales
SALIDAS	Programación didáctica, Programación de aula, Programación abreviada	CLIENTES:	Alumnado

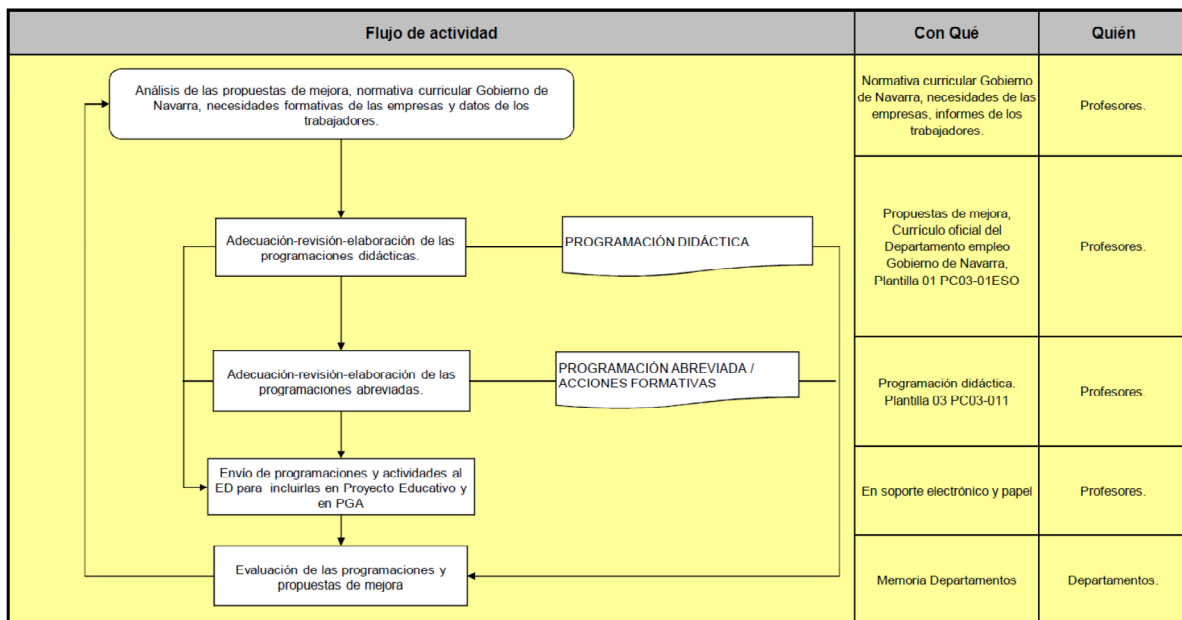


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción del alumnado con el nivel académico.	Valor 1-10	Pablo	Encuesta alumnado	Anual
Satisfacción de los padres/madres con el nivel académico.	Valor 1-10	Ángel	Encuesta padres/madres	Anual

4.3.7.2. PC 04-02 PROGRAMACIÓN ENR.

SUBPROCESO	PROGRAMACIÓN ENR	CÓDIGO-TIPO	PC 04-02
PROPIETARIO	José M ^a	FECHA	05-04-11
EQUIPO	Alfonso, Jesús, Javier, Miguel, Ion, Vicente, Emilio, Juan, Miguel	Nº REVISIÓN / FECHA	1 / 14-06-2011

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO	Revisión adecuación-elaboración de programaciones siguiendo el modelo establecido en el centro, manteniendo en ellas una coherencia y progresión de acuerdo a la propuesta educativa salesiana, al currículo oficial del Departamento de empleo del Gobierno de Navarra, a la realidad y necesidad del trabajador y empresa navarra, de manera que el proceso de enseñanza aprendizaje no sea improvisado y trabajadores y empresas queden satisfechos con el nivel de los contenidos Teórico-Prácticos que se imparten en el centro.		
DESDE	Análisis de propuestas de mejora, Normativa curricular de Gobierno de Navarra, necesidades formativas de las empresas y datos de trabajadores.	HASTA:	Evaluación de programaciones y propuestas de mejora.
ENTRADAS	Propuestas de mejora, Currículo oficial del Departamento de empleo Gobierno de Navarra, Proyecto educativo y necesidades formativas de las empresas.	PROVEEDORES:	Dpto. de empleo Gobierno de Navarra, Empresa Navarra.
SALIDAS	Programación didáctica, Programación abreviada.	CLIENTES:	Trabajadores desempleados y en activo.

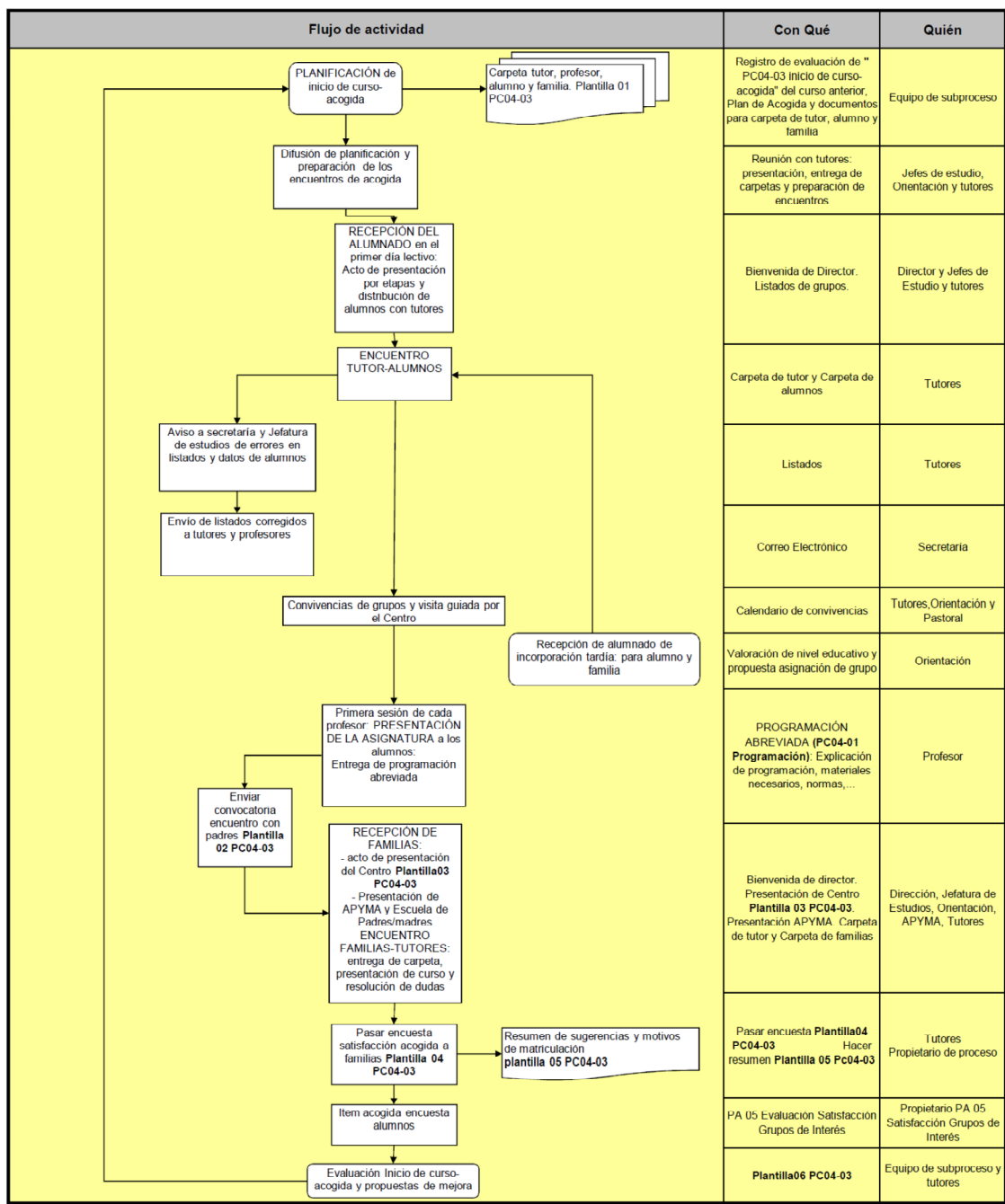


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Valoración general del curso por parte del alumno/trabajador	Valor 1-10	José M ^a	Encuesta alumno/trabajador	Anual
Satisfacción del alumno/trabajador con los contenidos y la metodología	Valor 1-10	José M ^a	Encuesta alumno/trabajador	Anual
Satisfacción del alumno/trabajador con los medios didácticos	Valor 1-10	José M ^a	Encuesta alumno/trabajador	Anual
Satisfacción del alumno/trabajador con los medios técnicos y el equipamiento	Valor 1-10	José M ^a	Encuesta alumno/trabajador	Anual

4.3.7.3. PC 04-03 INICIO DE CURSO Y ACOGIDA.

SUBPROCESO	INICIO DE CURSO-ACOGIDA	CÓDIGO-TIPO	PC 04-03
PROPIETARIO	Rosa	FECHA	18.03.02
EQUIPO	Chuma, Pablo, Txema, Jorge, Yolanda	Nº REVISIÓN / FECHA	4 / 05.04.2011

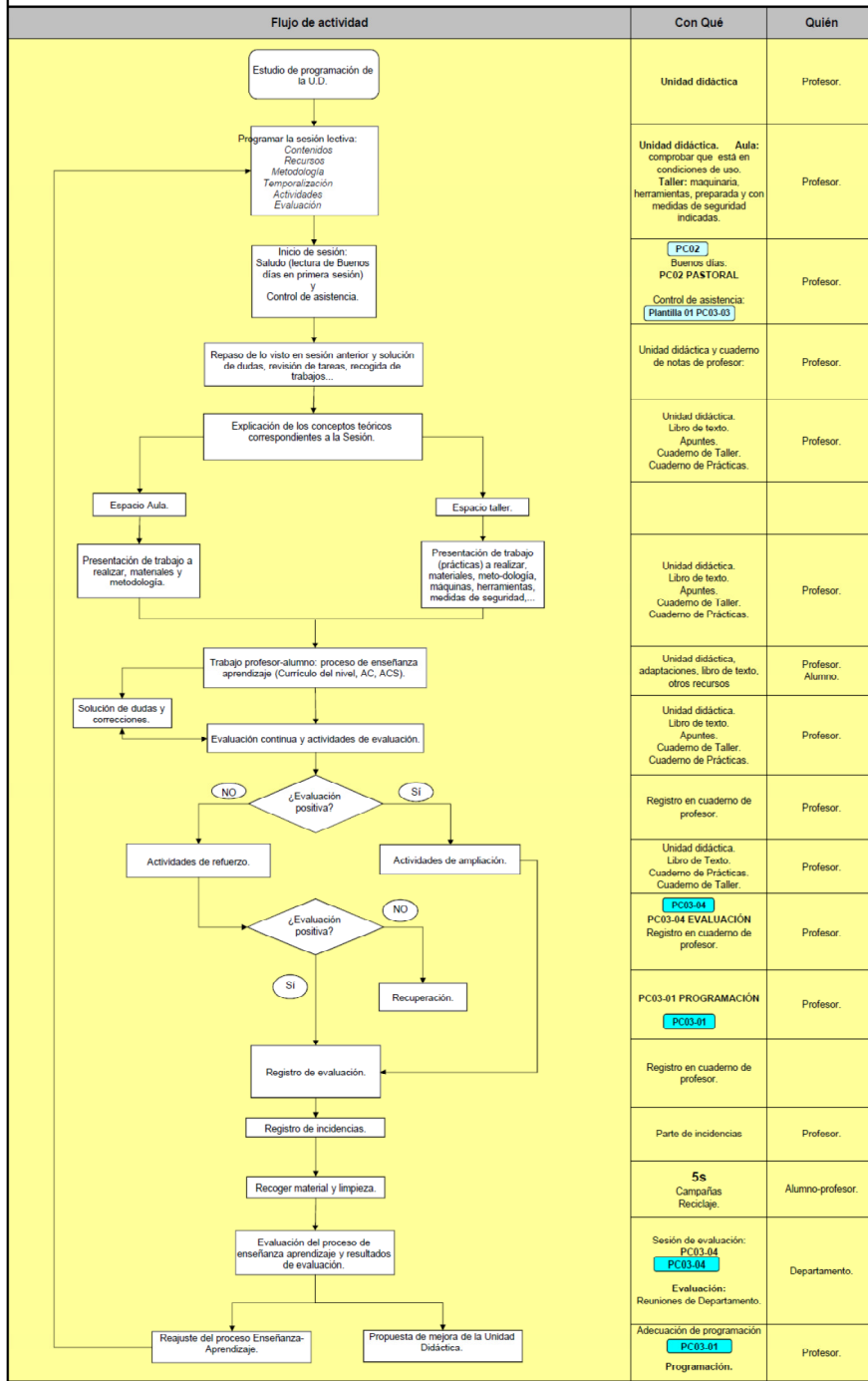
DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO	Proceso por el que se planifica y desarrolla la acogida de alumnos y padres a comienzo de curso facilitándoles todas las informaciones necesarias sobre el centro, su funcionamiento y el desarrollo de las asignaturas, de manera que despejen todas las dudas y se sientan en su casa y satisfechos de estar con nosotros y confiar en la formación que les podemos dar.		
DESDE	Planificación de inicio de curso-acogida	HASTA:	Evaluación del proceso de acogida y propuestas de mejora
ENTRADAS	Plan de Acogida, Informes de alumnos, Procesos Clave, Documentación APYMA, Ins 01-PC03 Escuela de Padres/madres	PROVEEDORES:	Tutores, Otros Centros, Apyma, Propietarios de Procesos Clave, Equipo Directivo, Departamentos, Orientación, AAEECC
SALIDAS	Documentación para tutores, profesores, alumnos y familias	CLIENTES:	Alumnos y familias



INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
% familias que asisten a la reunión de inicio de curso	$\frac{\text{nº de familias asistentes}}{\text{total de familias}} \cdot 100$	Txuma	Control asistencia tutores	Anual
Satisfacción de las familias con la reunión inicio de curso	Valor 1 a 10	Txuma	Encuesta Satisfacción inicio de curso-acogida	Anual
Satisfacción del alumnado con la acogida y el desarrollo del inicio de curso	Valor 1 a 10	Txuma	Encuesta alumnos	Anual

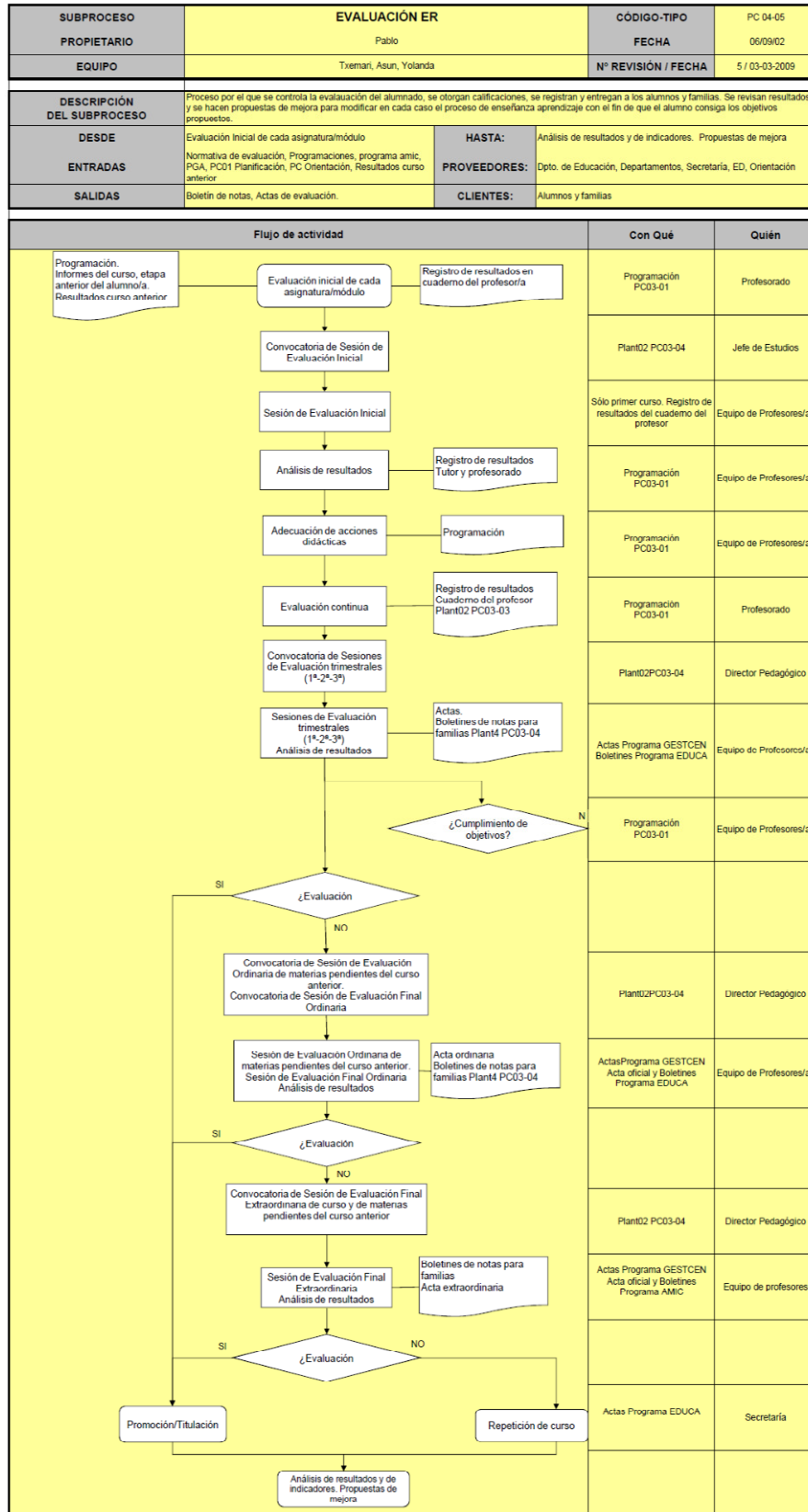
4.7.3.4. PC 04-04 SESIÓN LECTIVA.

SUBPROCESO	SESIÓN LECTIVA		CÓDIGO-TIPO	PC 04-04
PROPIETARIO	Angel		FECHA	15-09-02
EQUIPO	Jesús, Miguel, Inma, Rosa, Fabiola, Miguel, Marian, Álvaro, Itaki		Nº REVISIÓN / FECHA	5 / 02.05.12
DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO	Proceso por el que se establece la sistemática para la preparación, impartición y registro de incidencias en una sesión lectiva, donde se pone en práctica el proceso de enseñanza-aprendizaje siguiendo la programación establecida en cada materia (contenidos, competencias, recursos, metodología, actividades, evaluación ...) dando al alumno la posibilidad de adquirir los conocimientos y desarrollar las competencias del nivel correspondiente.			
DESDE	Revisión de programación de unidad didáctica.	HASTA:	Registro de datos de evaluación y revisión del proceso de enseñanza-aprendizaje.	
ENTRADAS	Programación didáctica, programación de aula, Planificación (horario, aulas, talleres).	PROVEEDORES:	Director pedagógico, Jefes de Departamento, Profesores.	
SALIDAS	Sesión lectiva, registros de incidencias, sugerencias de mejora.	CLIENTES:	Alumnos.	



INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción de los padres/madres con el nivel académico	Valor 1-10	Ángel	Encuesta padres/madres	Anual.
Satisfacción del profesorado con los medios para realizar su trabajo	Valor 1-10	Ángel	Encuesta trabajadores/as	Anual.
Satisfacción del alumnado con la metodología	Valor 1-10	Ángel	Encuesta alumnado	Anual.
Nº de horas de formación recibidas por trabajador/a.	Valor 1-10	Jorge	Plan de Formación.	Anual.

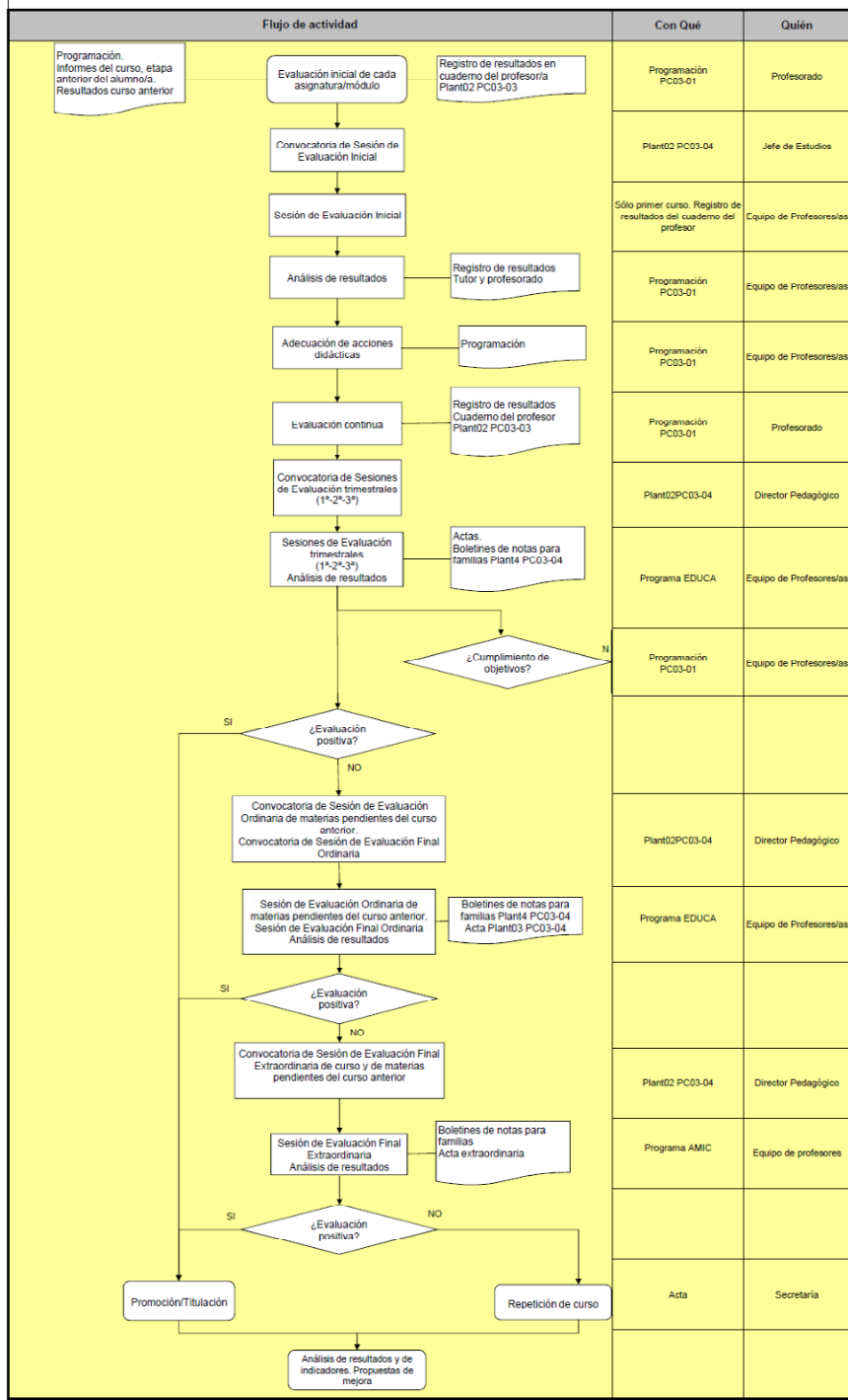
4.3.7.5. PC 04-05 EVALUACIÓN ER.



INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
% alumnos/as aptos/as en PCPIs	$(N^{\circ} \text{ alumnos aptos} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari	Memoria anual	Anual
% alumnos/as aptos/as en la prueba de acceso a ciclos superiores	$(N^{\circ} \text{ alumnos aptos} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Pablo	Memoria anual	Anual
% alumnos/as titulados/as en 2º Ciclos de Grado Medio	$(N^{\circ} \text{ alumnos titulados} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari	Memoria anual	Anual
% alumnos/as titulados/as en 2º Ciclos de Grado Superior	$(N^{\circ} \text{ alumnos titulados} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari	Memoria anual	Anual
% alumnos/as aptos/as en la prueba de acceso a ciclos Medios. (Promoción PCPI a CGM)	$(N^{\circ} \text{ alumnos aptos} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Yolanda	Memoria anual	Anual
Satisfacción de alumnos con la forma de evaluar	Valoración 1-10	Pablo	Encuesta	Anual
% de alumnos/as promocionados/as en Ciclos Formativos de Grado Medio	$(N^{\circ} \text{ alumnos promocionados} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari	Memoria anual	Anual
% de alumnos/as promocionados/as en Ciclos Formativos de Grado Superior	$(N^{\circ} \text{ alumnos promocionados} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari	Memoria anual	Anual

4.3.7.6. PC 04-06 EVALUACIÓN-ACREDITACIÓN ENR.

SUBPROCESO	EVALUACIÓN ACREDITACIÓN ENR		CÓDIGO-TIPO	PC 04-06
PROPIETARIO	Javier Mera		FECHA	15-06-11
EQUIPO	Txemari Zuza, Asu Ibarrola, Yolanda Izco		Nº REVISIÓN / FECHA	0 / jun 2011
DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO	Proceso por el que se controla la evaluación del alumnado, se otorgan calificaciones, se registran y entregan a los alumnos y familias. Se revisan resultados y se hacen propuestas de mejora para modificar en cada caso el proceso de enseñanza aprendizaje con el fin de que el alumno corrija los objetivos propuestos.			
DESDE	Evaluación Inicial de cada asignatura/módulo	HASTA:	Análisis de resultados y de indicadores. Propuestas de mejora	
ENTRADAS	Normativa de evaluación, Programaciones, programa amic, PGA, PC01 Planificación, PC Orientación, Resultados curso anterior	PROVEEDORES:	Dpto. de Educación, Departamentos, Secretaría, ED, Orientación	
SALIDAS	Boletín de notas, Actas de evaluación.	CLIENTES:	Alumnos y familias	

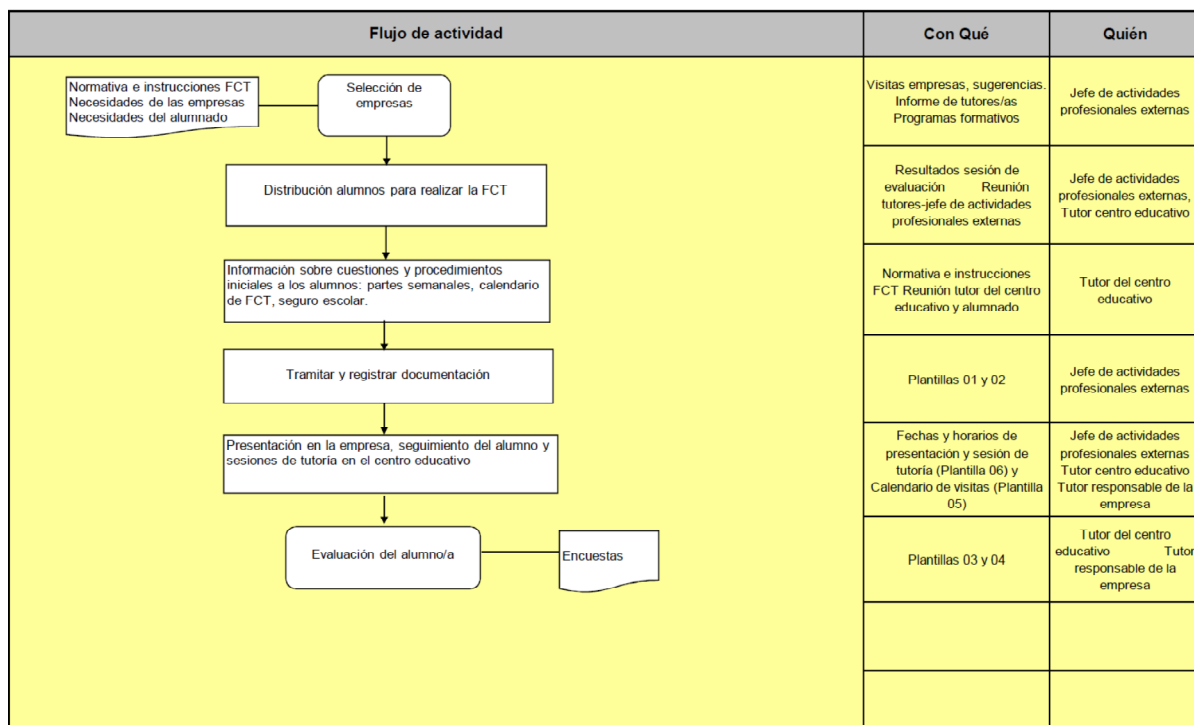


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
% alumnos/as aptos/as en PCPIs	$(N^{\circ} \text{ alumnos aptos} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari Zuza	Memoria anual	Anual
% alumnos/as titulados/as en 2º Bach.	$(N^{\circ} \text{ alumnos titulados} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Pablo Arostegui	Memoria anual	Anual
% alumnos/as aptos/as en la prueba de acceso a ciclos superiores	$(N^{\circ} \text{ alumnos aptos} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Pablo Arostegui	Memoria anual	Anual
% alumnos/as titulados/as en 2º Ciclos de Grado Medio	$(N^{\circ} \text{ alumnos titulados} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari Zuza	Memoria anual	Anual
% alumnos/as titulados/as en 2º Ciclos de Grado Superior	$(N^{\circ} \text{ alumnos titulados} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari Zuza	Memoria anual	Anual
% alumnos/as aptos/as en la prueba de acceso a ciclos Medios. (Promoción PCPI a CGM)	$(N^{\circ} \text{ alumnos aptos} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Yolanda Izco	Memoria anual	Anual
Satisfacción de alumnos con la forma de evaluar	Valoración 1-10	Pablo Arostegui	Encuesta	Anual
Satisfacción familias con información recibida en los boletines de notas	Valoración 1-10	Pablo Arostegui	Encuesta	Anual
% de alumnos/as promocionados/as en Ciclos Formativos	$(N^{\circ} \text{ alumnos promocionados} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari Zuza	Memoria anual	Anual
% de alumnos/as promocionados/as en Ciclos Formativos de Grado Medio	$(N^{\circ} \text{ alumnos promocionados} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari Zuza	Memoria anual	Anual
% de alumnos/as promocionados/as en Ciclos Formativos de Grado Superior	$(N^{\circ} \text{ alumnos promocionados} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari Zuza	Memoria anual	Anual
% de alumnos/as promocionados/as en pip	$(N^{\circ} \text{ alumnos promocionados} / N^{\circ} \text{ total alumnos}) * 100$	Txemari Zuza	Memoria anual	Anual

4.3.7.7. PC 04-07 FCT-TUTORES.

SUBPROCESO	Formación en Centros de Trabajo (FCT)-TUTORES	CÓDIGO-TIPO	PC04-07
PROPIETARIO	Jesús	FECHA	01-09-02
EQUIPO	Txema, Javier, Oscar, Juan, José Luis, Benito, Josemi	Nº REVISIÓN / FECHA	1 / 01-06-2009

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO	Es una formación específica del alumno/a en la empresa cuyos contenidos están organizados alrededor de actividades productivas propias del perfil profesional.		
DESDE	Selección de empresas	HASTA:	Evaluación FCT
ENTRADAS	Normativa e instrucciones FCT	PROVEEDORES:	Negociado de FCT del Dpto. de Educación del Gobierno de Navarra, I.N.S.S.
SALIDAS	Encuestas	CLIENTES:	Empresas, alumnos/as

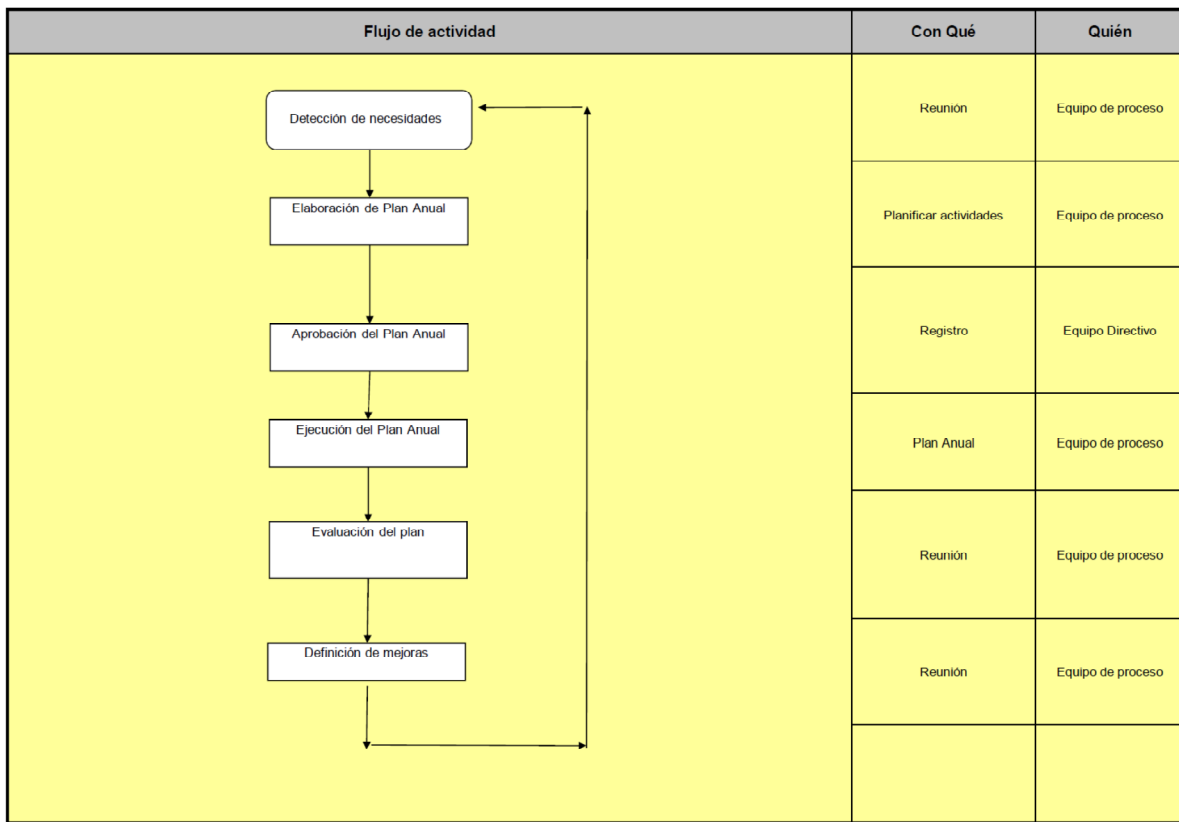


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción de las empresas con el alumnado en FCT	Valoración de 1-10	Jesús	Encuesta FCT	Anual
Nº de convenios con empresas	Registro numérico	Josús	SOPYE	Anual
Satisfacción del alumnado con la FCT	Valoración de 1-10	Jesús	Encuesta FCT	Anual
Satisfacción del tutor/a con el cumplimiento del programa FCT	Valoración de 1-10	Jesús	Encuesta al tutor del centro educativo	Anual
% alumnos/as contratados/as por la empresa en la que han hecho FCT	$(\text{N}^\circ \text{ alumnos contratados empresa FCT} / \text{n}^\circ \text{ alumnos FCT}) * 100$	Jesús	SOPYE	Anual
Satisfacción del alumnado con el tutor/a de FCT de nuestro centro	Valoración de 1-10	Jesús	Encuesta FCT	Anual
% de empresas que repiten colaboración en FCT	$(\text{N}^\circ \text{ de empresas que repiten colaboración en FCT} / \text{N}^\circ \text{ de empresas total}) * 100$	Jesús	SOPYE	Anual

4.3.7.8. PC 04-08 INTERNACIONALIZACIÓN.

SUBPROCESO	INTERNACIONALIZACIÓN	CÓDIGO-TIPO	PC 04-08
PROPIETARIO	Ignacio	FECHA	14-06-11
EQUIPO	Josemi, Alfonso, Maite, Javier, Jorge, Inma	Nº REVISIÓN / FECHA	0 / 14-06-11

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO	Desarrollar el Plan de Actividades de ámbito internacional		
DESDE	Detección de necesidades	HASTA:	Definición de mejoras
ENTRADAS	Necesidades de profesorado y alumnado	PROVEEDORES:	Centros Salesianos, otros centros escolares, Departamento de Educación, entidades privadas.
SALIDAS	Mejora de la formación de alumnado y profesorado. Experiencia vital e idiomas.	CLIENTES:	Alumnado y Profesorado

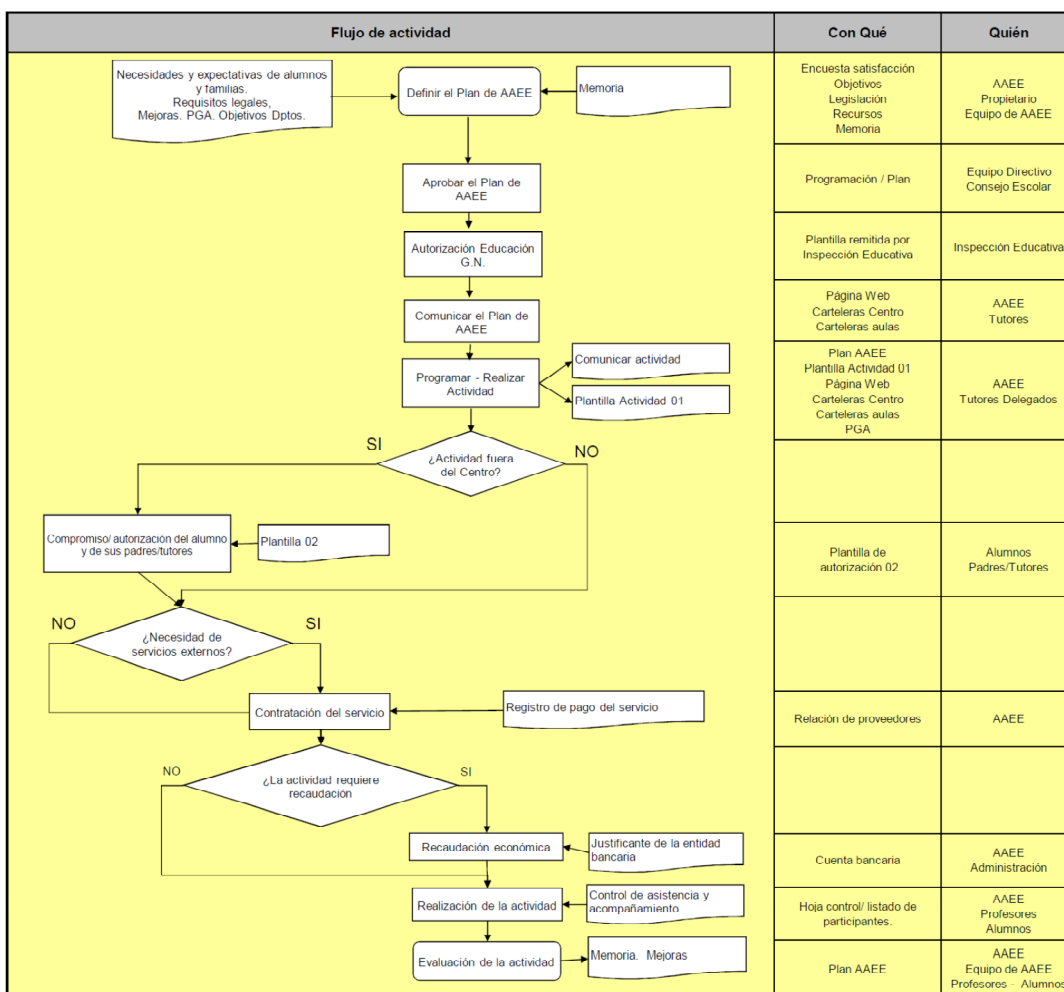


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Número de participantes en experiencias internacionales.	Número	Ignacio	Reunión de evaluación del Plan	Anual
Satisfacción de participantes en experiencias internacionales	0-10	Ignacio	Encuesta	Anual

4.3.7.9. PC 04-09 AA EE CC.

SUBPROCESO	ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES - COMPLEMENTARIAS	CÓDIGO-TIPO	PC 04-09
PROPIETARIO	Daniel	FECHA	18-09-01
EQUIPO	Txemi, Nerea, Ainhoa, Juan, Benito, Alberto, Javier, Juanjo	Nº REVISIÓN / FECHA	5 / 18-06-2009

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO	Identifico, apruebo y comunico el Plan de AAEE. Programa la actividad, gestiona la autorización de los padres, gestiona la contratación de servicios externos, gestiona la recaudación de fondos, desarrolla la actividad y la evalúa proponiendo mejoras.		
DESDE	Definición del Plan de AAEE	HASTA:	Evaluación de las actividades
ENTRADAS	Necesidades y expectativas de alumnos y familias. Requisitos legales. Mejoras. PGA. Objetivos Dptos.....	PROVEEDORES:	Alumnos, padres, legislación, departamentos, profesores...
SALIDAS	Plan AAEE, Actividades, memoria	CLIENTES:	Alumnos

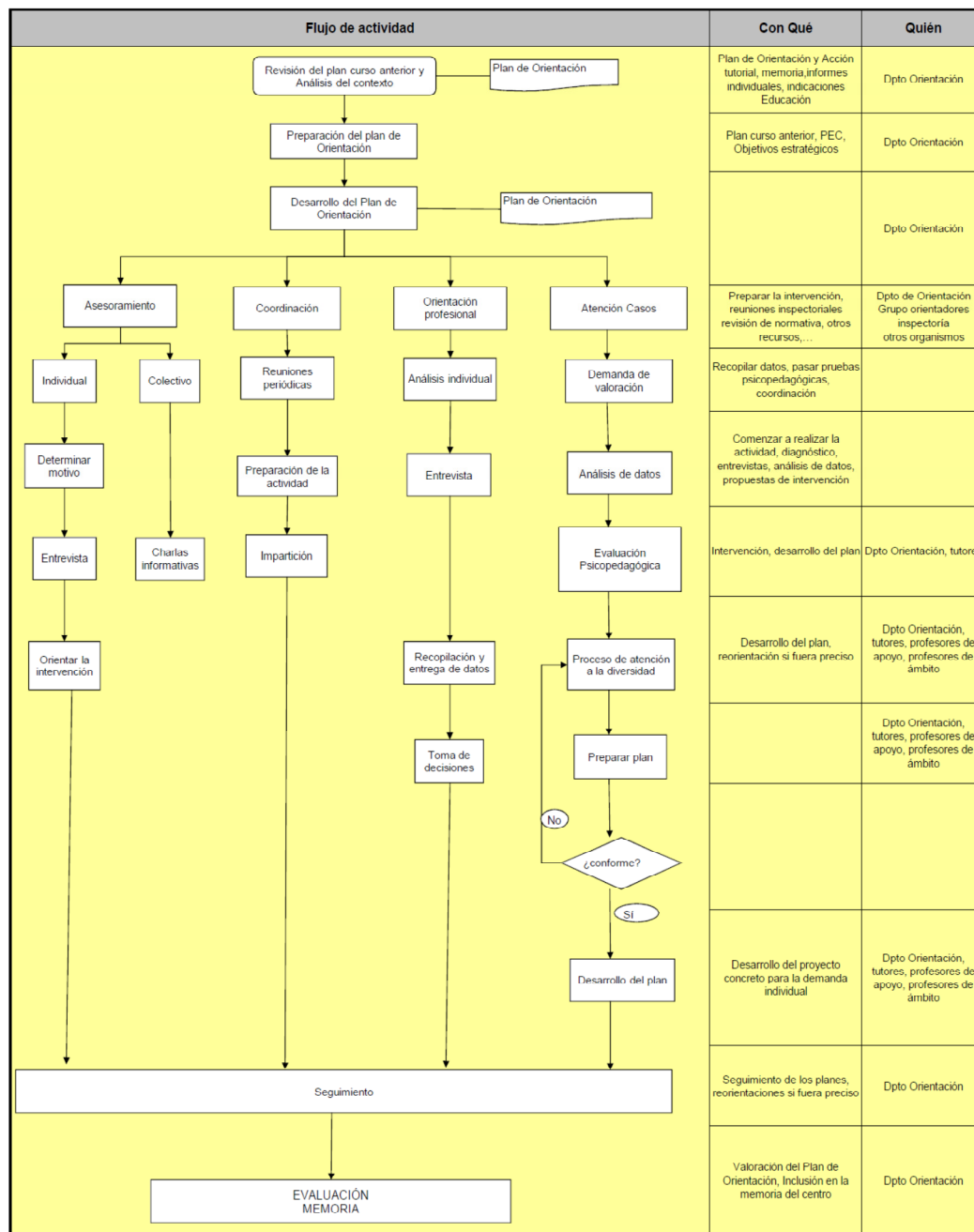


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Número de acciones encaminadas a la formación humana (convivencias, salidas culturales, recursos humanos, fiestas colegiales, campañas, acompañamiento en el patio, etc)	Nº de acciones	Daniel	AAEECC	Anual
Nº de alumnos/as participantes en AAEECC	Nº de alumnos/as	Daniel	AAEECC	Anual
Satisfacción del alumnado con las AAEECC	Valoración 1-10	Daniel	Encuesta alumnado	Anual
Nº de encuentros de convivencia entre trabajadores/as	Nº de encuentros	Daniel	AAEECC	Anual
Nº de alumnos/as participantes en actividades deportivas	Nº alumnos/as	Daniel	AAEECC	Anual
Satisfacción de los padres/madres con las AAEECC.	Valoración 1-10	Daniel	Encuesta padres/madres	Anual

4.3.8. PC 05 INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN EDUCATIVA, PROFESIONAL Y EMPLEO (SOPYE).

PROCESO	PROCESO DE INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN EDUCATIVA, PROFESIONAL Y EMPLEO (SOPYE)	CÓDIGO-TIPO	PC 05
PROPIETARIO	Yolanda	FECHA	01-09-02
EQUIPO	Asun, Lucia	Nº REVISIÓN / FECHA	3 / 03-03-2009

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Proceso por el que se realiza el plan de orientación, se realiza el seguimiento y se valora dicho plan		
DESDE	Revisión del plan anterior y análisis del contexto	HASTA:	Evaluación del plan e inclusión en la memoria.
ENTRADAS	POAT, Memoria, Informes individuales	PROVEEDORES:	Departamento de educación, profesorado, padres y madres
SALIDAS	Plan de Orientación	CLIENTES:	Profesorado, Padres y madres, alumnado

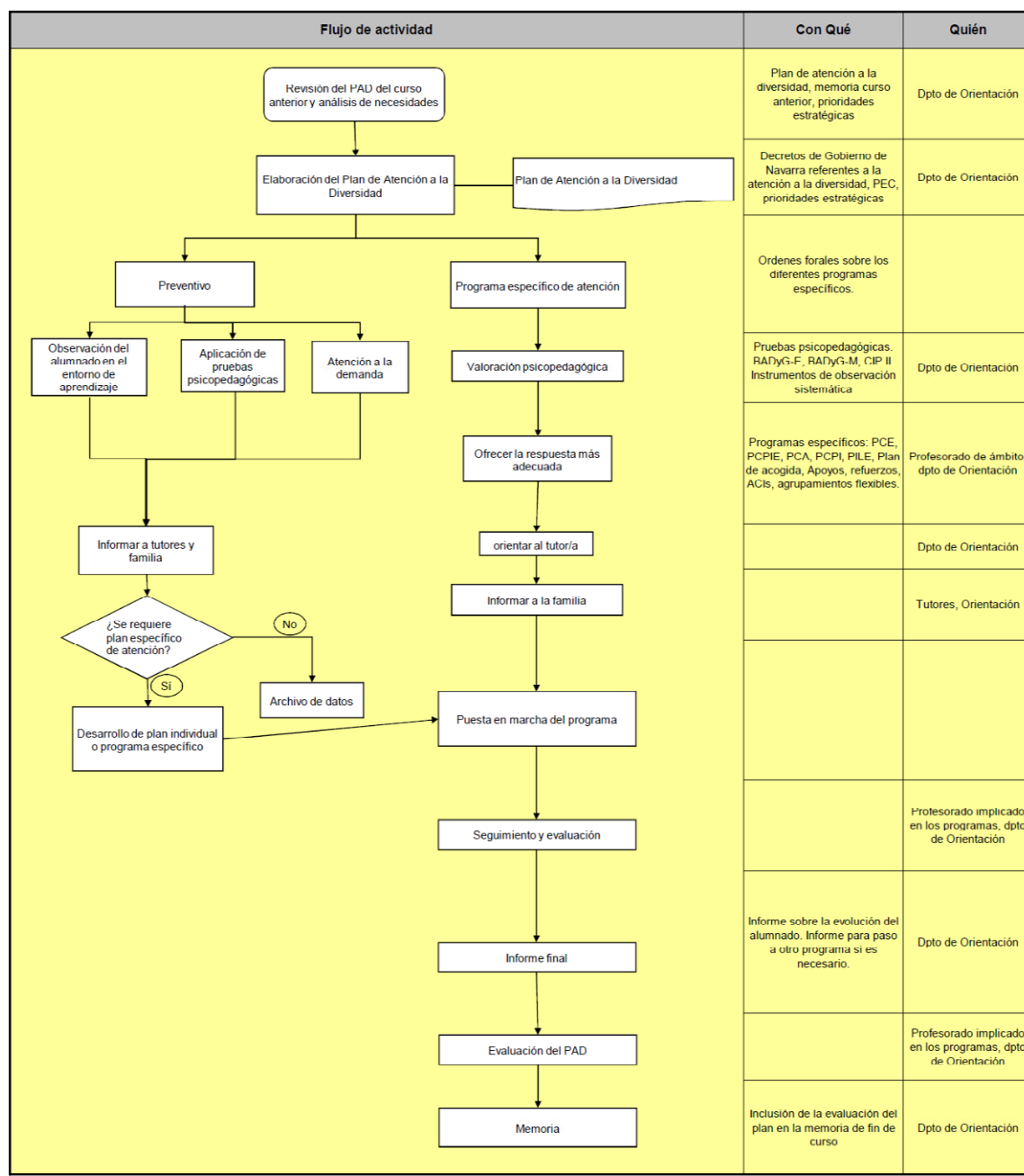


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción de los padres/madres con la atención individualizada ante problemas de aprendizaje	Valor 1-10	Yolanda	Encuesta padres/madres	Anual
Satisfacción del alumnado con la orientación académica y/o laboral	Valor 1-10	Yolanda	Encuesta al alumnado	Anual

4.3.9. PC 06 ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD.

PROCESO	ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD	CÓDIGO-TIPO	PC 06
PROPIETARIO	Yolanda	FECHA	01-09-02
EQUIPO	Lucia, Asun, Josean, Alvaro, Ignacio, Eduardo, Benito, Iñigo.	Nº REVISIÓN / FECHA	2 / 3-3-2009

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Responder a las necesidades de nuestros/as alumnos/as desde una acción educativa diversificada, atendiendo a las características individuales de cada alumno y alumna		
DESDE	Revisión del plan del curso anterior y análisis de necesidades	HASTA:	Evaluación y memoria
ENTRADAS	Informes individuales, PAD, normativa de Gobierno de Navarra	PROVEEDORES:	Gobierno de Navarra, Inspectoría salesiana
SALIDAS	Plan de Atención a la Diversidad, programas específicos de atención	CLIENTES:	profesorado, padres y madres, alumnos y alumnas

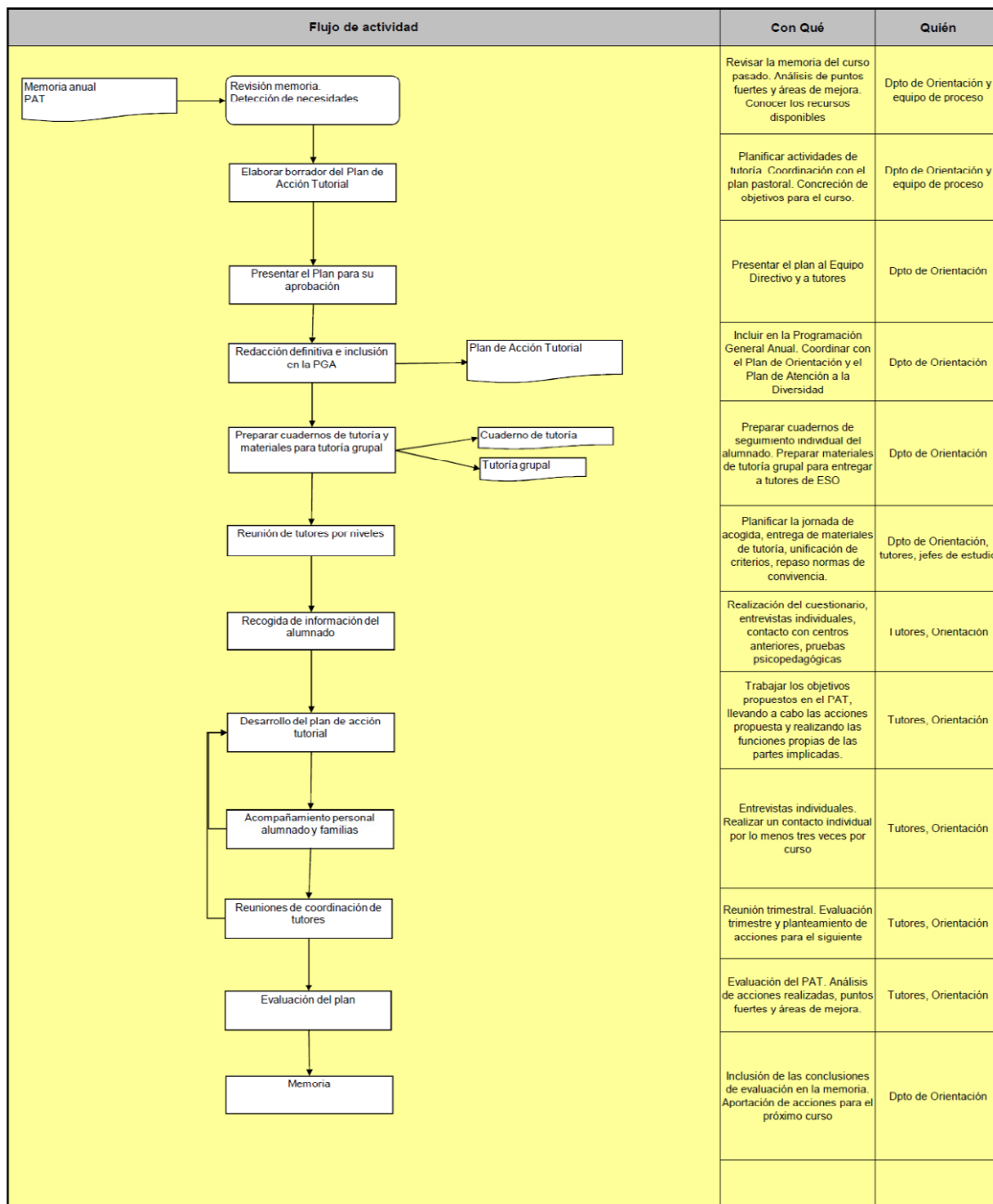


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción de los padres/madres con la forma en que se actúa ante los problemas.	Valor 1-10	Yolanda	Encuestas padres/madres	Anual
% alumnos/as aptos/as en la Prueba de Acceso a Grado Medio (Promoción de PCPI a CGM)	$(\text{N}^\circ \text{ de alumnos/as aptos} / \text{N}^\circ \text{ total de alumnos/as}) * 100$	Yolanda	Orientación	Anual
Satisfacción de los padres/madres con la atención individualizada ante problemas de aprendizaje	Valor 1-10	Yolanda	Encuestas padres/madres	Anual
Cumplimiento del PAD	$(\text{n}^\circ \text{ de actividades realizadas} / \text{total}) * 100$	Yolanda	PAD	Anual
Nº de horas de apoyo	Nº de horas	Yolanda	Orientación	Anual
% de horas de refuerzo	$(\text{N}^\circ \text{ de horas de refuerzo} / \text{N}^\circ \text{ de horas totales}) * 100$	Yolanda	Orientación	Anual
% de alumnos/as con NEE	$(\text{N}^\circ \text{ de alumnos/as con NEE} / \text{N}^\circ \text{ total de alumnos/as}) * 100$	Yolanda	Orientación	Anual

4.3.10. PC 07 ACCIÓN TUTORIAL.

PROCESO	ACCIÓN TUTORIAL	CÓDIGO-TIPO	PC 07
PROPIETARIO	Lucía	FECHA	04-09-03
EQUIPO	Fabiola, Maitte, Francisco, Félix, Eduardo, Yolanda, Juan, Mikel.	Nº REVISIÓN / FECHA	2 / 26-05-2009

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Desarrollar el Plan de Acción Tutorial, programar la tutoría, el seguimiento y acompañamiento individual, la coordinación del equipo de tutores		
DESDE	Revisión de la memoria del curso anterior y detección de necesidades	HASTA:	Inclusión de las conclusiones en la memoria final de curso
ENTRADAS	Memoria, Actividades de tutoría, Proyecto educativo, Plan pastoral, Plan inspeccional.	PROVEEDORES:	Departamento de educación, Inspectoría, editoriales, otros centros escolares
SALIDAS	Plan de Acción tutorial, Desarrollo de actividades de tutoría grupal	CLIENTES:	Tutores, alumnado, familias

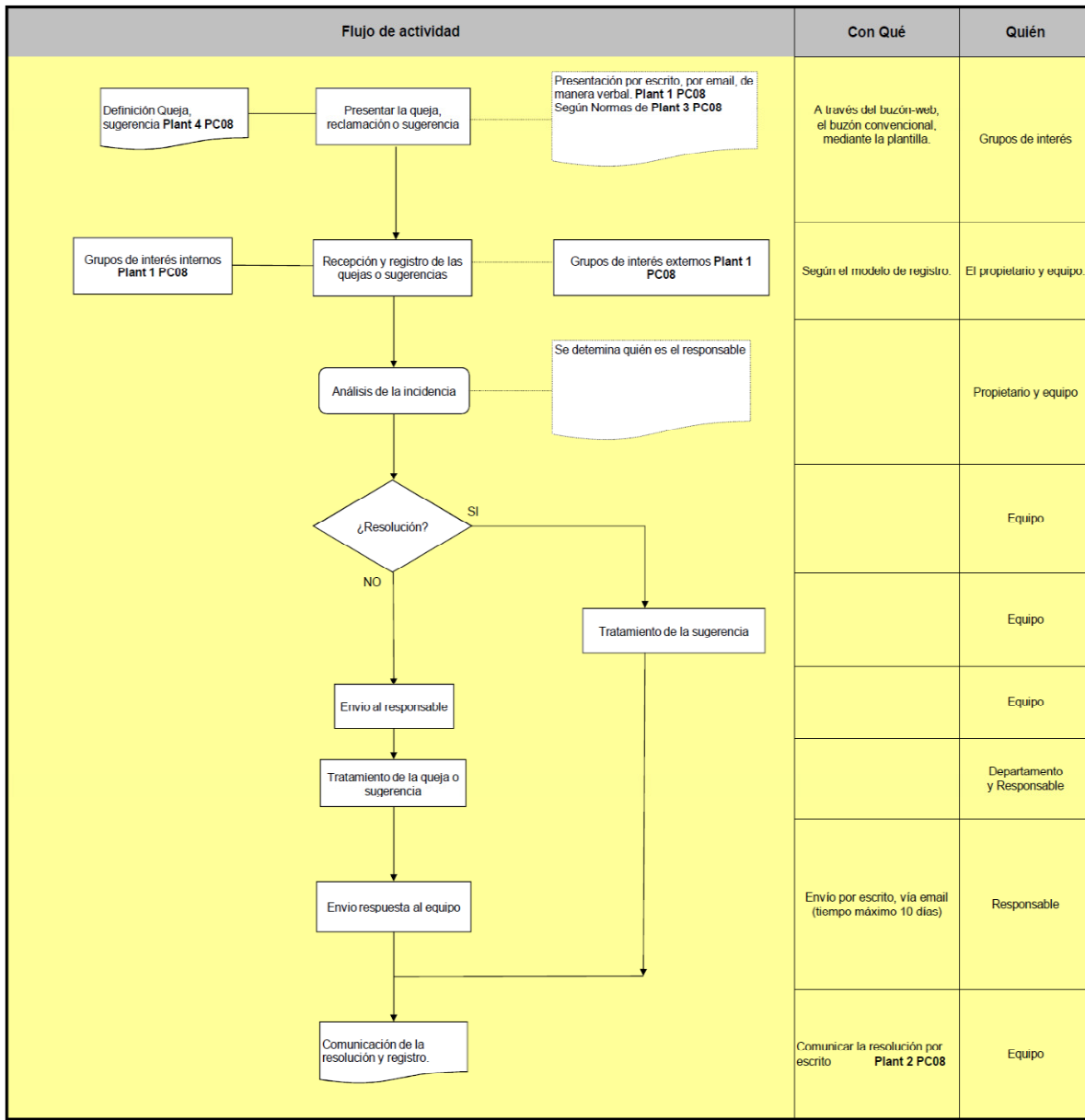


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción del alumnado con la labor tutorial	Valor 1-10	Lucía	Encuesta alumnado	Anual
Satisfacción de los padres/madres con la labor tutorial	Valor 1-10	Lucía	Encuesta padres/madres	Anual
Satisfacción de los padres/madres con la comunicación con el centro	Valor 1-10	Lucía	Encuesta padres/madres	Anual
Media de entrevistas tutor/a-alumno/a Ciclo de Grado Medio	Nº entrevistas totales/Nº de alumnos	Lucía	Tutores/as	Anual
Media de entrevistas tutor/a-alumno/a Ciclo de Grado Superior	Nº entrevistas totales/Nº de alumnos	Lucía	Tutores/as	Anual
Media de entrevistas tutor/a-familias Ciclos de Grado Medio	Nº entrevistas totales/Nº de alumnos	Lucía	Tutores/as	Anual
Media de entrevistas tutor/a-familias Ciclos de Grado Superior	Nº entrevistas totales/Nº de alumnos	Lucía	Tutores/as	Anual

4.3.11. PC 08 QUEJAS, RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS.

PROCESO	QUEJAS Y SUGERENCIAS	CÓDIGO-TIPO	PC 08
PROPIETARIO	Josemi	FECHA	01-09-04
EQUIPO	Pablo, Txemari, Txuma, Rosa, Boni, Jorge	Nº REVISIÓN / FECHA	3 / 23-09-2011

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	La Comunidad Educativa y otros grupos de interés de Salesianos Pamplona pueden expresar las quejas, reclamaciones y sugerencias para que el equipo gestor las pueda analizar, registrar, adoptar decisiones y transmitirlos a los responsables para que les den el tratamiento correspondiente.		
DESDE	Presentación de la queja, reclamación o sugerencia.	HASTA:	Comunicación de las decisiones a los afectados y registro de la misma.
ENTRADAS	Quejas, reclamaciones, sugerencias	PROVEEDORES:	Grupos de interés internos y externos.
SALIDAS	Decisiones adoptadas	CLIENTES:	Grupos de interés internos y externos.

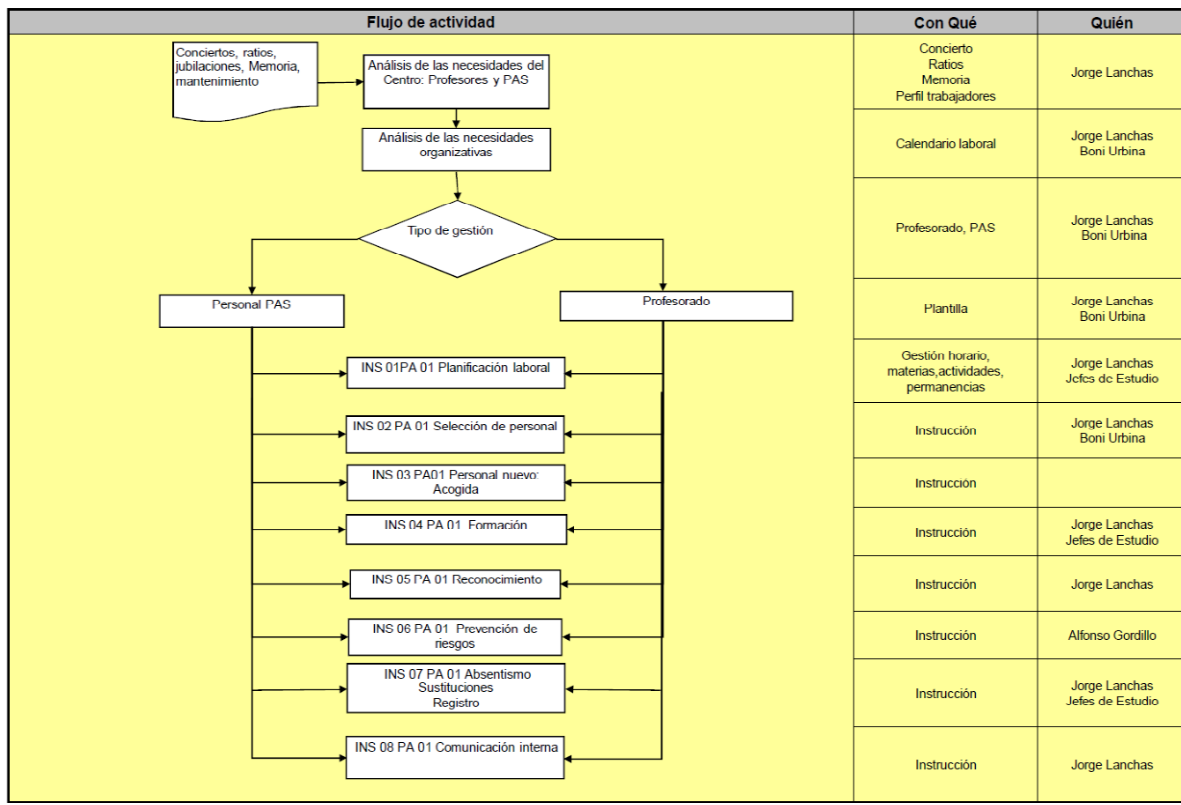


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción de los trabajadores/as con el tratamiento que se da a sus sugerencias	Valor 1-10	Josemi	Encuesta trabajadores/as	Anual
Nº de quejas y sugerencias recibidas	Valor entero	Josemi	Registro sugerencias	Anual
% de quejas y sugerencias respondidas en el tiempo previsto	$(\text{N}^\circ \text{ de quejas-sugerencias respondidas en tiempo previsto} / \text{N}^\circ \text{ de quejas-sugerencias totales}) * 100$	Josemi	Registro sugerencias	Anual
% de quejas y sugerencias del alumnado tramitadas	$(\text{N}^\circ \text{ de quejas-sugerencias del alumnado tramitadas} / \text{N}^\circ \text{ total de quejas-sugerencias del alumnado}) * 100$	Josemi	Registro sugerencias	Anual
% de quejas y sugerencias de las familias tramitadas	$(\text{N}^\circ \text{ de quejas-sugerencias de familias tramitadas} / \text{N}^\circ \text{ total de quejas-sugerencias de familias}) * 100$	Josemi	Registro sugerencias	Anual
% de quejas y sugerencias de los trabajadores/as tramitadas	$(\text{N}^\circ \text{ de quejas-sugerencias de trabajadores/as tramitadas} / \text{N}^\circ \text{ total de quejas-sugerencias de trabajadores/as}) * 100$	Josemi	Registro sugerencias	Anual

4.3.12. PA 01 GESTIÓN DE LAS PERSONAS.

PROCESO	GESTIÓN DE LAS PERSONAS	CÓDIGO-TIPO	PA 01
PROPIETARIO	Jorge	FECHA	03-10-06
EQUIPO	Pablo, Yolanda, Txemari, Boni, Agustín, Txuma	Nº REVISIÓN / FECHA	3 / 02-05-2012

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	A partir del análisis de las necesidades de funcionamiento y organizativas del centro, profesorado y de PAS, planificar, seleccionar, acoger, formar, organizar, prevenir riesgos, atender y registrar las ausencias y sustituciones.		
DESDE	La organización del personal del Centro	HASTA:	El buen funcionamiento de todas las personas
ENTRADAS	Concierto, Jubilaciones, Ratios, Memoria, Mantenimiento, calendario laboral,	PROVEEDORES:	Administración educativa, Inspección educativa, Departamentos, Personal del centro
SALIDAS	Funcionamiento del personal del centro y registro	CLIENTES:	Centro, profesorado y PAS

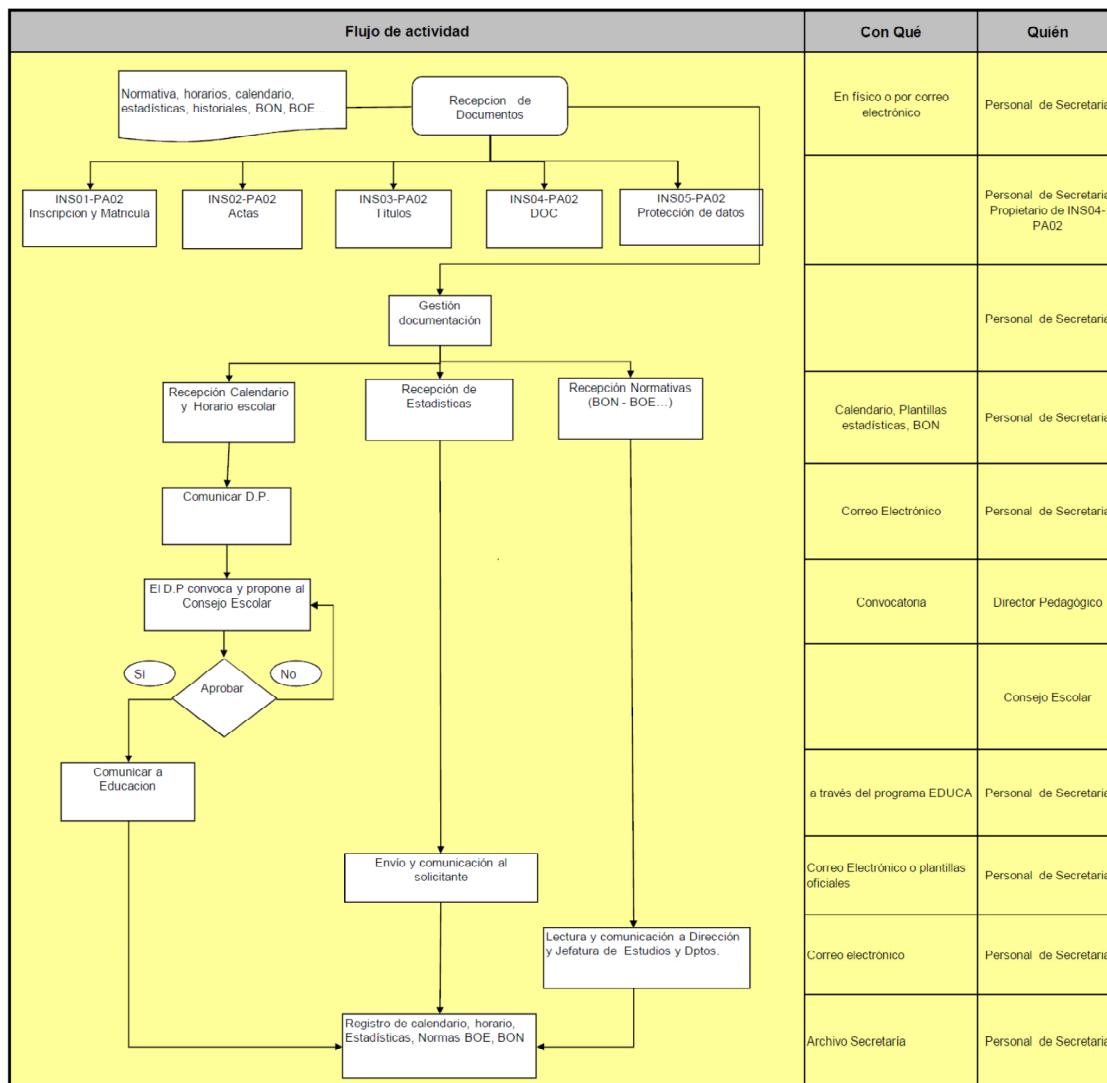


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción de los trabajadores/as con la adecuación al puesto de trabajo.	valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción de los trabajadores respecto a la autonomía/delegación de responsabilidad	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción general de los trabajadores/as	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción del trabajador/a nuevo/a con la acogida y el acompañamiento.	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción de los trabajadores con el plan de riesgos laborales.	Valor 1-10	Alfonso	Encuesta trabajadores/as	Anual
% de horas de absentismo laboral	$(\text{N}^\circ \text{ horas de absentismo} / 850 \text{ h lectivas} * \text{N}^\circ \text{ profesores}) * 100$	Jorge	Gestcen	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con el tratamiento que se da a sus sugerencias	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con la relación profesional entre compañeros	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con el trabajo en equipo en el centro	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as sobre como la dirección valora su trabajo (Reconocimiento)	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con las condiciones laborales	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con la accesibilidad que muestra la dirección	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
% de trabajadores/as con contrato indefinido	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores/as con contrato indefinido} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores/as}) * 100$	Jorge	Administración	Anual
% de personas implicadas en equipos de gestión respecto al total de personas	$(\text{N}^\circ \text{ de personas en equipos de gestión} / \text{N}^\circ \text{ total de personas}) * 100$	Jorge	Dirección Pedagógica	Anual
Nº de accidentes que causan baja laboral	Nº de accidentes	Jorge	Administración	Anual
Nº de actividades de reconocimiento	Nº de actividades	Iñaki	Dirección	Anual
Índice de bajas voluntarias del personal	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores/as que causan baja voluntaria} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores/as}) * 100$	Jorge	Administración	Anual
% de personas reconocidas	$(\text{N}^\circ \text{ de personas reconocidas} / \text{N}^\circ \text{ total de personas}) * 100$	Iñaki	Dirección	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con el clima y ambiente de trabajo	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual

4.3.13. PA 02 GESTIÓN DE SECRETARÍA.

PROCESO	GESTIÓN SECRETARÍA	CÓDIGO-TIPO	PA 02
PROPIETARIO	Esther	FECHA	18-06-09
EQUIPO	Elena, Elena, Jorge	Nº REVISIÓN / FECHA	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Recepcionar, Cumplimentar y registrar los diferentes documentos y normativa que llegan a Secretaría desde distintas secciones u organismos educativos.		
DESDE	Desde la recepción y solicitud de todo tipo de documentación académica	HASTA:	Cumplimentación y registro de los mismos
ENTRADAS	Normativa, horarios, calendario, estadísticas, historiales académicos, BON-BOE	PROVEEDORES:	Familias, alumnos, Personal, Dpto. de Educación, otros centros y Salesianos
SALIDAS	Documentación cumplimentada y archivada	CLIENTES:	Alumnos, Profesores/as, Familias, Dpto. Educación, otros centros

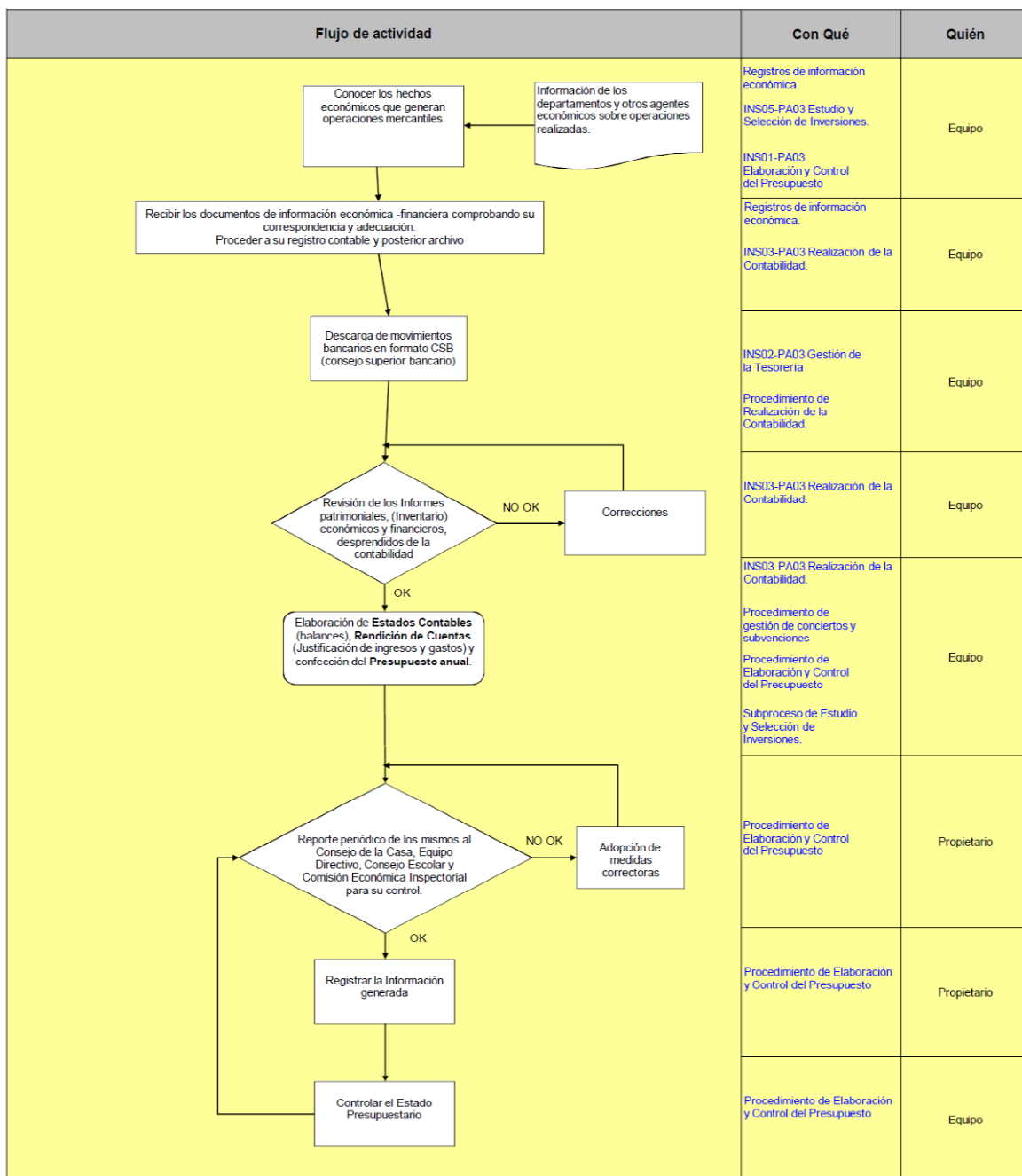


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción de las familias con el servicio de secretaría	Valor 1-10	Esther	Encuesta padres/madres	Anual
Satisfacción del alumnado con el servicio de secretaría	Valor 1-10	Esther	Encuesta alumnado	Anual
Relación solicitudes/plazas en Ciclos de Grado Medio	Nº de solicitudes/Nº de plazas	Esther	Secretaría	Anual
Relación solicitudes/plazas en Ciclos de Grado Superior	Nº de solicitudes/Nº de plazas	Esther	Secretaría	Anual
Relación solicitudes/plazas	Nº de solicitudes/Nº de plazas	Esther	Secretaría	Anual

4.3.14. PA 03 GESTIÓN ECONOMICA-FINANCIERA.

PROCESO	GESTIÓN ECONOMICO FINANCIERA	CÓDIGO-TIPO	PA 03
PROPIETARIO	Boni	FECHA	01-01-01
EQUIPO	Fernando, Iñaki, Luis	Nº REVISIÓN / FECHA	9 / 03-03-2009

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Proceso que clasifica, gestiona, controla y registra, todas las operaciones mercantiles efectuadas y a su vez proporciona la información suficiente para conocer la imagen fiel del centro facilitando la toma de decisiones en materia económica - financiera.		
DESDE	Conocer el hecho económico que genera toda operación mercantil producida en el centro	HASTA:	Control de los Presupuestos y registro de la información económica contrastada por los órganos de gobierno del centro
ENTRADAS	Justificantes economicos	PROVEEDORES:	Todo aquel con quien el centro tiene una relación económica.
SALIDAS	Libros de registro de operaciones económicas (libros de contabilidad), Informes de presupuestos	CLIENTES:	Grupos de interés



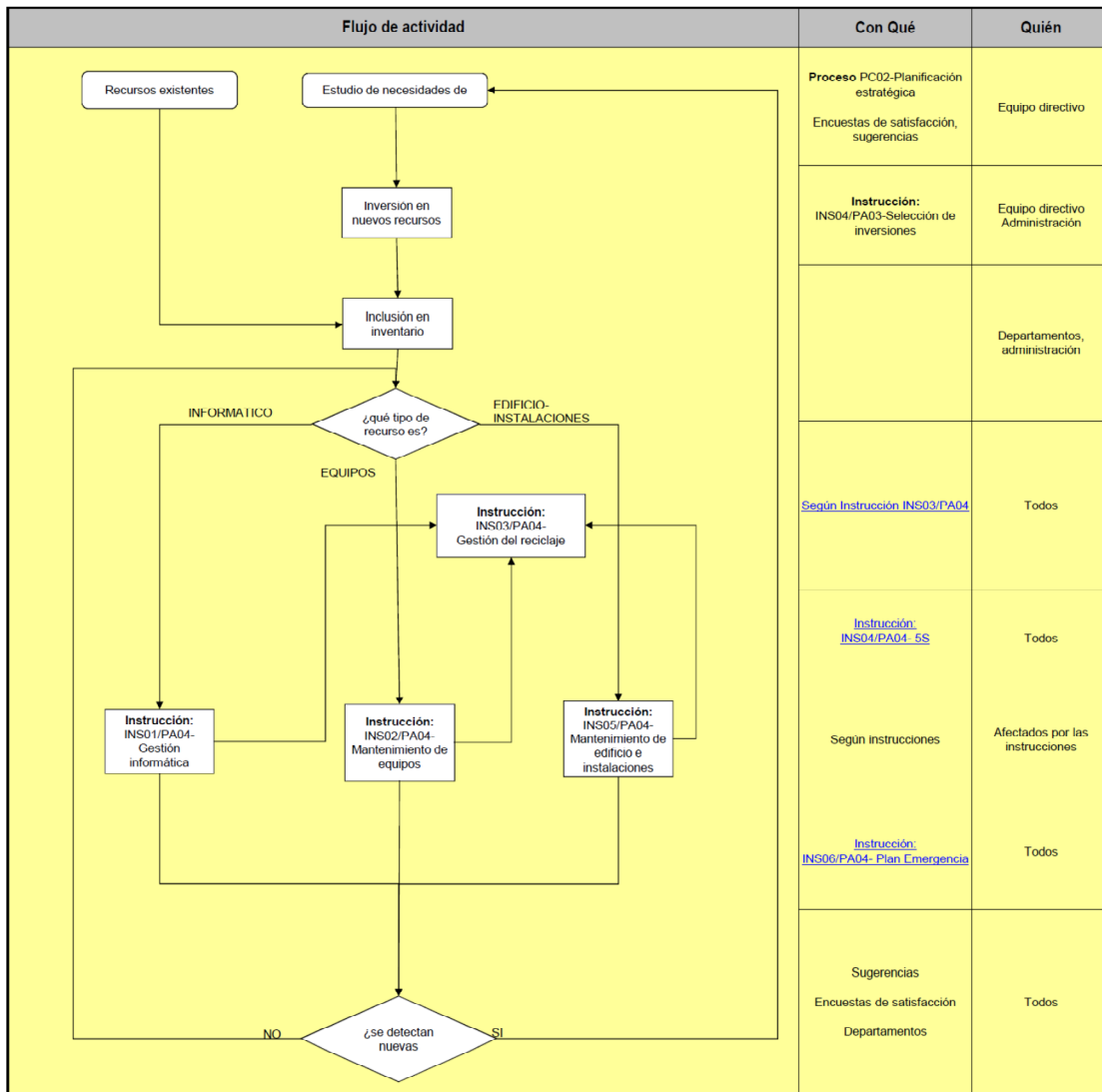
Proyecto Fin de Carrera

INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Inversión en NNTT sobre el total de inversión	$(\text{Inversión en NNTT} / \text{Total de inversión}) \times 100\%$	Boni	Administración	Anual
Ratio de endeudamiento	$((\text{Acreedores a LP} + \text{Acreedores a C/P}) / \text{Total Pasivo}) \times 100\%$	Fernado	Administración	Anual
Ratio de amortizaciones	$(\text{Amortizaciones} / \text{Valor Neto Contable activos fijos}) \times 100\%$	Fernado	Administración	Anual
% de desviación de gastos sobre el presupuesto	$((\text{Gastos realizados} - \text{Gastos presupuestados}) / \text{Gastos presupuestados}) \times 100\%$	Fernado	Administración	Anual
% de desviación de ingresos sobre el presupuesto	$((\text{Ingresos realizados} - \text{Ingresos presupuestados}) / \text{Ingresos presupuestados}) \times 100\%$	Fernado	Administración	Anual
Coste por plaza	Coste Total/Nº total de alumnos/as	Fernado	Administración	Anual
% de contribución de los beneficios propios en la financiación del déficit educativo	Valor absoluto (Bº propio/Deficit enseñanza) x 100%	Fernado	Administración	Anual

4.3.15. PA 04 GESTIÓN DE RECURSOS.

PROCESO	GESTIÓN DE RECURSOS	CÓDIGO-TIPO	PA 04
PROPIETARIO	Boni - José Miguel	FECHA	12-05-09
EQUIPO	Alfonso, Javier, Gotzon, Fernando, José Gabriel, Joseba, Ignacio	Nº REVISIÓN / FECHA	0

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Proceso cuyo objetivo es disponer de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento del centro y que dichos materiales estén en condiciones óptimas para su uso		
DESDE	Necesidades de nuevos recursos y uso de los ya existentes	HASTA:	Uso correcto de los recursos
ENTRADAS	Necesidades de grupos de interés y recursos existentes	PROVEEDORES:	Empresas proveedoras, servicios mantenimiento(interno externo), docentes
SALIDAS	Recursos necesarios en condiciones de ser utilizados	CLIENTES:	Grupos de interés.

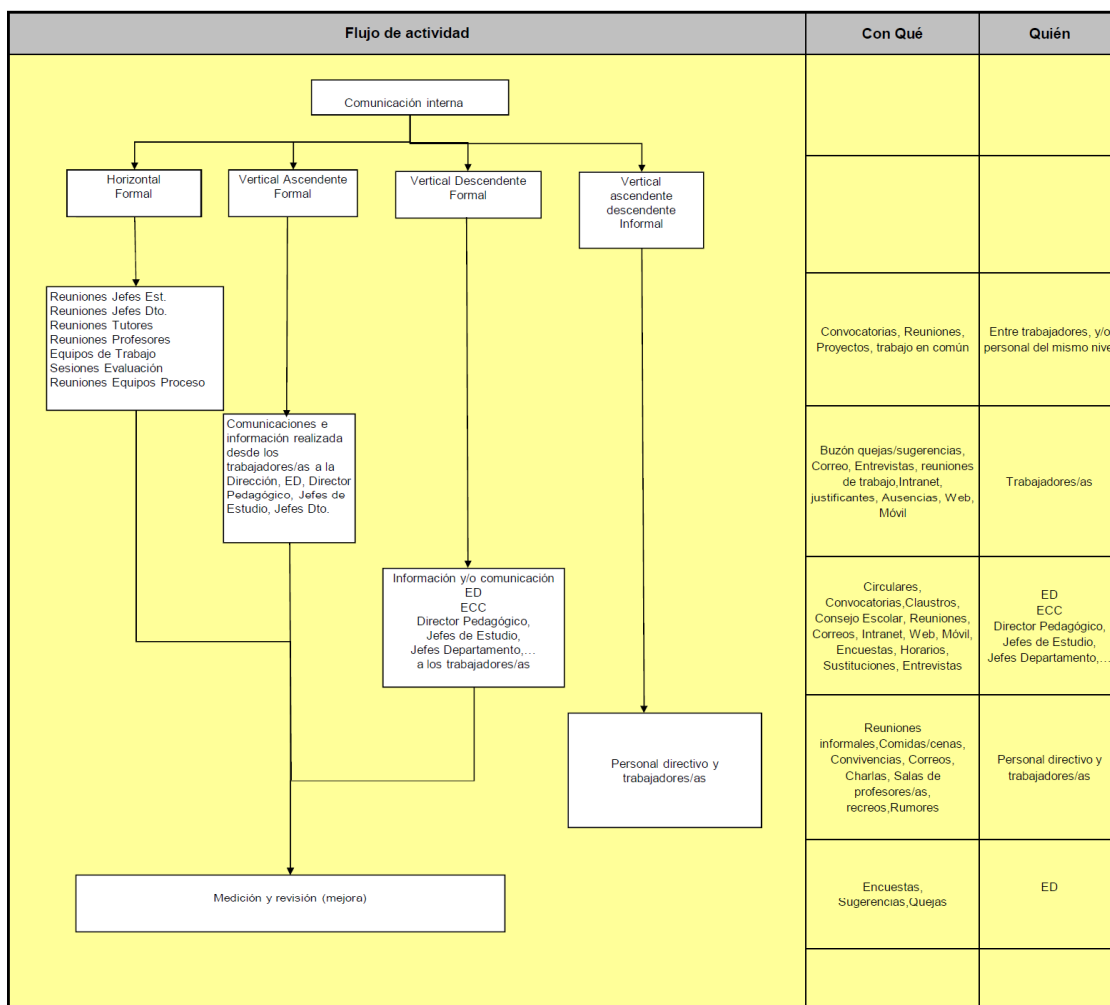


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción del alumnado con las instalaciones y los equipos	Valor 1-10	Boni	Encuesta alumnado	Anual
Satisfacción de los trabajadores/as con los espacios de trabajo	Valor 1-10	Boni	Encuesta trabajadores/as	Anual
Inversión en NNTT sobre lo planificado	(Inversión en NNTT/Inversión total)*100	Boni	Administración	Anual
Satisfacción del profesorado con los medios para realizar el trabajo	Valor 1-10	Ángel	Encuestas trabajadores/as	Anual
Ratio Ordenador/Alumno	Nº de ordenadores/Nº de alumnos/as	Boni	Administración	Anual
Nº de horas de cesión de locales del centro	Nº de horas	Boni	Administración	Anual

4.3.16. PA 05 GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

PROCESO	COMUNICACIÓN INTERNA	CÓDIGO-TIPO	PA 05
PROPIETARIO	Eduardo	FECHA	03-10-06
EQUIPO	Jorge , Javier , Pablo, Miguel, Rosa	Nº REVISIÓN / FECHA	3 / 18-06-09

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Organiza la comunicación de las personas vertical, horizontal y transversalmente. Implica transmisión de ideas, pensamientos, habilidades, emociones y sentimientos. La comunicación organizacional, que establece el Centro y forma parte de su funcionamiento, para intercambiar con sus miembros y mantener determinados flujos informativos.		
DESDE	El emisor (Dirección del centro o trabajador/a) que comunica o informa	HASTA:	El receptor (Dirección del Centro o trabajador/a) que comunica o recibe información
ENTRADAS	Convocatorias, reuniones, encuestas, quejas, ...	PROVEEDORES:	Dirección y personal del centro
SALIDAS	Comunicaciones e informaciones	CLIENTES:	Dirección y personal del Centro

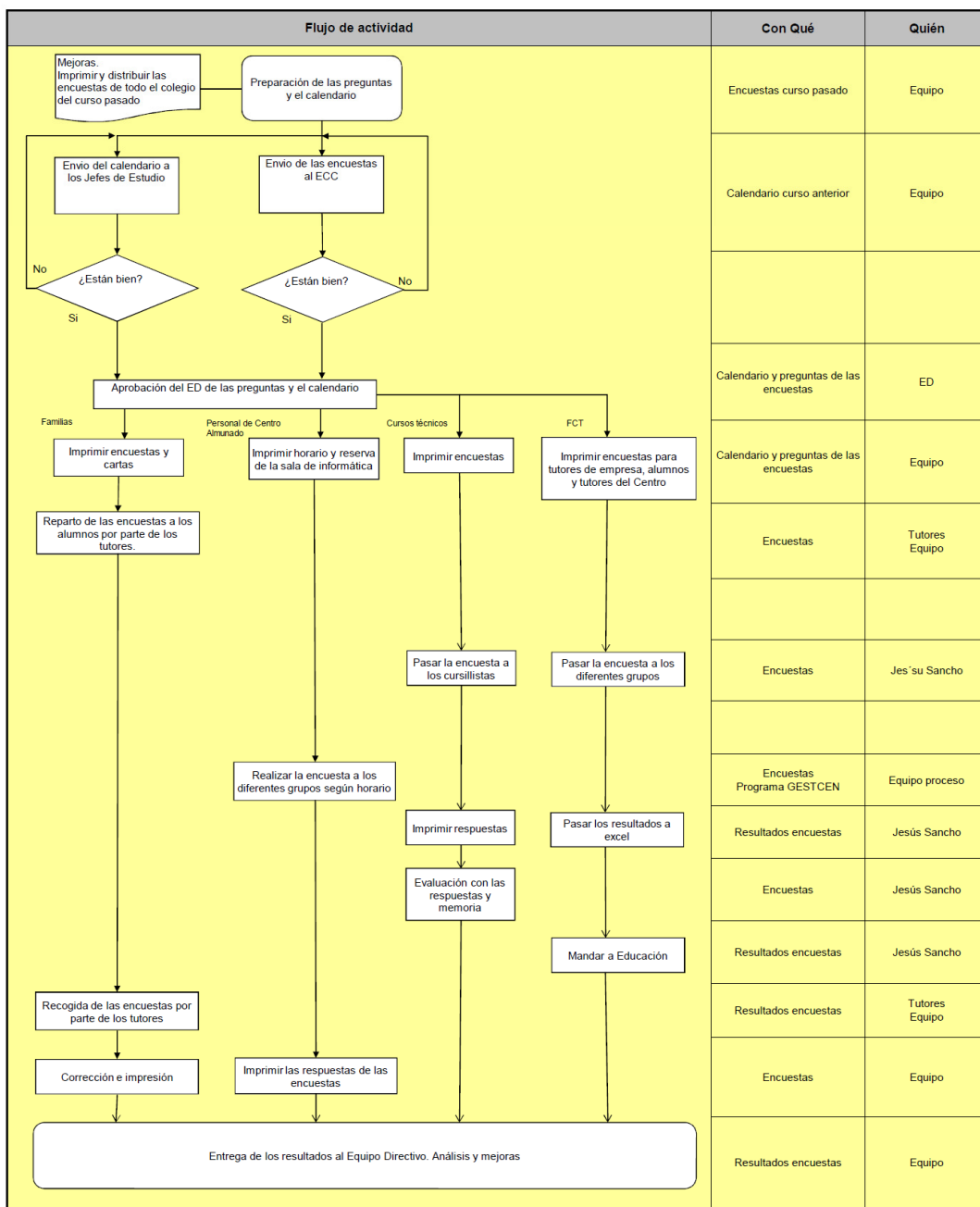


INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
Satisfacción de los miembros de la Comunidad Educativa con la comunicación interna del centro	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción de los miembros de la Comunidad Educativa con la información recibida.	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual
Satisfacción de los miembros de la Comunidad Educativa con los canales de comunicación empleados	Valor 1-10	Jorge	Encuesta trabajadores/as	Anual

4.3.17. PA 06 EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS.

PROCESO	PROCESO EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	CÓDIGO-TIPO	PA 06
PROPIETARIO	Txemari	FECHA	01-09-01
EQUIPO	Emilio, Miguel, Jesús, Eduardo, Javier	Nº REVISIÓN / FECHA	2 / 03-03-2009

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Es el proceso que define los objetivos específicos de las encuestas. Revisa el cuestionario, prepara los materiales necesarios, hace llegar los cuestionarios a los destinatarios, recoge los cuestionarios, confecciona los resultados y se los pasa al ED para que los evalúe y saque conclusiones de los mismos.		
DESDE	La preparación de las encuestas	HASTA:	Entrega de resultados al equipo directivo, análisis y mejoras
ENTRADAS	Necesidades y expectativas de los clientes. Mejoras	PROVEEDORES:	Alumnos, familias, trabajadores del Centro. Empresas
SALIDAS	Resultados de las encuestas	CLIENTES:	Alumnos, familias, trabajadores del Centro. Empresas



INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento
% de encuestas respondidas por el alumnado FR	$(\text{N}^\circ \text{ encuestas respondidas por alumnado FR} / \text{N}^\circ \text{ total de alumnos/as FR}) * 100$	Txemari	Encuesta alumnado	Anual
% de encuestas respondidas por las familias	$(\text{N}^\circ \text{ encuestas respondidas por familias} / \text{N}^\circ \text{ total de familias}) * 100$	Txemari	Encuesta padres/madres	Anual
% de encuestas respondidas por los trabajadores/as	$(\text{N}^\circ \text{ encuestas respondidas por trabajadores/as} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores/as}) * 100$	Txemari	Encuesta trabajadores/as	Anual
% de encuestas respondidas por las empresas	$(\text{N}^\circ \text{ encuestas respondidas por empresas} / \text{N}^\circ \text{ total de empresas}) * 100$	Jesús	Sopye	Anual
% de encuestas respondidas por el alumnado en FCT	$(\text{N}^\circ \text{ encuestas respondidas por alumnado en FCT} / \text{N}^\circ \text{ total de alumnos/as en FCT}) * 100$	Jesús	Sopye	Anual
% de encuestas respondidas por el alumnado FNR	$(\text{N}^\circ \text{ encuestas respondidas por alumnado FNR} / \text{N}^\circ \text{ total de alumnos/as FNR}) * 100$	Jesús	Sopye	Anual

DECLARACIÓN DE MISIÓN, VALORES Y VISIÓN

5. DECLARACIÓN DE MISIÓN, VALORES Y VISIÓN

5.1. Misión.

Somos una comunidad educativa, de inspiración cristiana, de carácter privado y concertado, que trabaja con el estilo educativo de D. Bosco para:

- Formar integralmente personas y profesionales competentes (“*Honrados ciudadanos y buenos cristianos*”).
- Dar respuesta a las necesidades educativas de los jóvenes con especial atención a aquellos con dificultades en su proceso de maduración.
- Facilitar la inserción social y laboral mediante una orientación prioritaria del centro a la formación profesional.

5.2. Valores.

- Valoración positiva de la diferencia.
- Apertura a la trascendencia.
- Espíritu de esfuerzo y superación.
- Solidaridad.
- Profesionalidad.
- Participación activa de la comunidad educativa.
- Autonomía.
- Respeto al medio ambiente.

5.3. Visión.

Salesianos Pamplona aspira a ser referente en:

- El cuidado de la relación humana de toda la comunidad educativa creando un ambiente de acogida y cercanía.
- La formación profesional de calidad dando respuesta a las necesidades de la sociedad y de la empresa navarra.
- El sentido de pertenencia, la formación y la realización personal, que favorece la satisfacción de la comunidad educativa.
- La propuesta y experiencia de Fe, desde el Evangelio.
- La innovación pedagógica y tecnológica.

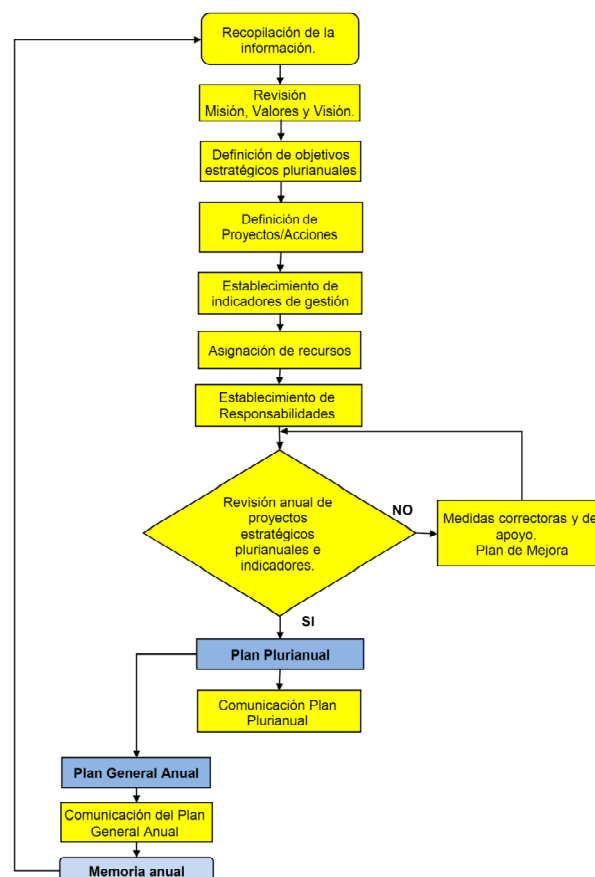
PLAN PLURIANUAL 2009-2012
PLAN GENERAL ANUAL 2011-2012

6. PLAN PLURIANUAL 2009-2012 y PLAN GENERAL ANUAL 2011-2012

6.1. Plan Plurianual 2009-2012

El plan plurianual es una importante herramienta de planificación y de gestión a medio plazo.

Para la formulación, revisión y actualización de la Política y Estrategia, Salesianos Pamplona ha desarrollado el proceso PE 02 Planificación Estratégica y Liderazgo. La definición de la Política y Estrategia se inicia con el análisis de los datos del cierre del último Plan Estratégico y el análisis de información recogida. Partiendo de estos datos, se revisan y actualizan las declaraciones de MVV. De MVV surgen las Implicaciones Estratégicas y asociados a ellas se identifican los Objetivos Estratégicos y los Indicadores Clave que miden nuestro alcance de los Objetivos. Los Objetivos Estratégicos constituyen el Plan Plurianual que se despliega y revisa en el Plan General Anual.



SALESIANOS PAMPLONA PLAN PLURIANUAL 2009-2012					
		RDLE	FECHA FIN	% TOTAL	DOC
SALESIANOS PAMPLONA		Iñaki	31/08/2012		
VISION		Iñaki	31/08/2012	90	
1.1. IMPLICACIÓN: Salesianos Pamplona aspira a ser referente en la formación profesional de calidad dando respuesta a la		E.D.		80	
1.1.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover la formación de profesionales competentes.		E.D.	31/08/2012	100	
1.1.1.1. PROYECTO ESTRATÉGICO: Revisión/elaboración del proyecto educativo de centro.		E.D.	31/08/2012	70	
1.1.1.2. PROYECTO ESTRATÉGICO: Proyecto de ampliación de procesos dirigidos a la enseñanza no reglada		Jorge	16/11/2011	100	
1.1.1.3. PROYECTO ESTRATÉGICO: Revisión de las programaciones didácticas, de aula y abreviadas (aplicación Open-Eduka)		Pablo	31/08/2012	50	
1.1.1.4. PROYECTO ESTRATÉGICO: Desarrollo de base de datos para la gestión de FCT		Jesús	31/08/2012	0	
1.1.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO: Facilitar la inserción social y laboral		Jesús	31/08/2012	0	
1.1.2.1. PROYECTO ESTRATÉGICO: Desarrollo de base de datos para la gestión de la orientación laboral y empleo		Jesús	31/08/2012	0	
1.2. IMPLICACIÓN: Salesianos Pamplona aspira a ser referente en la respuesta y experiencia de Fe desde el Evangelio		E.D.		100	
1.2.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover y provocar la propuesta y experiencia de Fe desde el Evangelio		Iñaki	31/08/2012	100	
1.2.1.1. PROYECTO ESTRATÉGICO: Proyecto: visita Urna de D. Bosco		Iñaki	16/11/2011	100	
1.3. IMPLICACIÓN: Salesianos Pamplona aspira a ser referente en las instalaciones y los espacios para responder a las necesidades educativas del entorno social		E.D.		100	
1.3.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ser reconocido como centro integrado		Jorge	31/08/2012	100	
1.3.1.1. PROYECTO ESTRATÉGICO: Realizar solicitud de autorización de centro integrado a los Departamentos de Educación y Trabajo		Jorge	31/08/2012	100	
1.3.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO: Traslado de Salesianos Pamplona a un nuevo Centro en Sarriguren		Iñaki	31/08/2012	67	
1.3.2.1. PROYECTO ESTRATÉGICO: Conseguir la aprobación del PSIS		Iñaki	31/01/2012	100	
1.3.2.2. PROYECTO ESTRATÉGICO: Elaboración del Proyecto de Ejecución		Iñaki	24/05/2012	100	
1.3.2.3. PROYECTO ESTRATÉGICO: Concurso para la construcción de la obra		Iñaki	31/08/2012	0	

6.1.1. CMI del Plan Plurianual 2009-2012.

Unido al Plan Plurianual 2009-2012 se encuentran los indicadores estratégicos con los que se mide, se controla y revisa el Plan. Del análisis, entre otros aspectos, de los indicadores se identifican y desarrollan las acciones de mejora.

En el cuadro de mando de indicadores, sobre fondo rojo, se observan los siguientes aspectos:

- Resultado del indicador.
- Objetivo del indicador.
- Situación del indicador (●: se alcanza el objetivo, ●: no se alcanza el objetivo)
- Porcentaje positivo (superior al 100 %) o negativo (por debajo del 100 %) del resultado del indicador respecto al objetivo,
- Tendencia del indicador: ↑ Tendencia positiva, ↓ Tendencia negativa, ⇅ Tendencia plana)
- Histórico del indicador: valor del ejercicio anterior.
- Porcentaje positivo (superior al 100 %) o negativo (por debajo del 100 %) del resultado del indicador respecto al histórico.
- Comparativa: Comparación con otra organización.
- Porcentaje positivo (superior al 100 %) o negativo (por debajo del 100 %) del resultado del indicador respecto a la comparativa.

SALESIANOS PAMPLONA													
CUADRO DE MANDO DE INDICADORES DEL PLAN PLURIANUAL 2009-2012 - CMI													
INDICADOR	UND.	PROPIETARIO	S	T	R	O	%	H	%	C	%	ANO	DOC
1.1.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover la formación de profesionales competentes													
Inversiones en NNTT sobre el total de la inversión	s/u	Boni	●	↑	73,28	75	98	65,76	111	51	144	2011-12	
Nº de horas de formación recibidas por trabajador/a	s/u	Jorge	●	↑	67,9	50	135,8	52,6	129,1	53,6	127	2011-12	
Satisfacción de las empresas con el alumnado en FCT	s/u	Jesús	●	↑	9,4	7,5	125	8	118	8,5	111	2011-12	
Satisfacción del alumnado con el nivel académico	s/u	Pablo	●	↑	8,5	7,5	113	8,4	101	7,8	109	2011-12	
Satisfacción de los padres/madres con el nivel académico	s/u	Ángel	●	↑	9	7,5	120	8,8	102	8,2	110	2011-12	
1.1.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO: Facilitar la inserción social y laboral													
Nº de empresas con convenios	s/u	Jesús	●	↑	266	260	102	254	105	255	104	2011-12	
% Alumnos/as contratados/as por la empresa en la que han hecho FCT	s/u	Jesús	●	↓	16	10	160	20	80			2011-12	
% alumnos/as aptos/as en la Prueba de Acceso a Grado Medio (Promoción de PCPI Profesional a CGM)	s/u	Yolanda	●	↓	46	40	115	38	121	33	140	2011-12	
1.2.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover y provocar la propuesta y experiencia de Fe desde el Evangelio													
Satisfacción del alumnado con el carácter propio (valores y estilo salesiano)	s/u	Agustín	●	↑	8,2	7,5	109	8,2	100			2011-12	
Satisfacción de los padres/madres con el carácter propio (Valores cristianos y estilo salesiano).	s/u	Agustín	●	↑	8,8	7	126	8,7	101			2011-12	
Índice de participación en las propuestas pastorales.	s/u	Agustín	●	↑	80	70	114	75	107			2011-12	
1.3.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ser reconocido como centro integrado													

Valoración general del alumno/trabajador ENR	s/u	Txema	●	↑	9,5	8,5	112	9,3	102			2011-12	
Nº de alumnos ENR	s/u	Jesús	●	↑	441	400	110	407	108	352	125	2011-12	

6.2. Plan General Anual 2011-2012

En el Plan General Anual aporta los mecanismos utilizados para la revisión de los procesos, sus objetivos y la programación de las mejoras necesarias con el fin de satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y otros grupos de interés. Los cambios derivados de las mejoras se evalúan a través del seguimiento de los objetivos planificados y de los indicadores de proceso.

SALESIANOS PAMPLONA PLAN GENERAL ANUAL 2011-2012					RBLE	FECHA FIN	% TOTAL	DOC
SISTEMA DE PROCESOS: SALESIANOS PAMPLONA					Iñaki	31/08/2012	88	
1. PE					Iñaki	31/08/2012	89	
1.1. PE 01 PROCESO PARA LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA					Juanjo	31/08/2012		PE01
1.1.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Presentación de propuesta de proyecto de innovación/mejora					Juanjo	15/10/2011	100	1.1.1
1.1.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Presentación del proyecto de innovación/mejora					Juanjo	15/10/2011	100	
1.1.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Se prepara plantilla para la presentación del proyecto de innovación/mejora					Juanjo	15/10/2011	○	
1.1.1.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Análisis de la viabilidad de proyecto de innovación/mejora por parte del equipo directivo de los Proyectos que lo requieran					E.D.	31/10/2011	100	1.1.1.2
1.1.1.2.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Diseño de plantilla de viabilidad del los proyectos de innovación/mejora					E.D.	31/10/2011	○	
1.1.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Implantación del proyecto					Juanjo	15/05/2012	100	
1.1.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Ejecución del Proyecto					Juanjo	15/05/2012	100	
1.1.2.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Realización de las actividades del proyecto según la planificación establecida en el mismo					Juanjo	15/05/2012	○	
1.1.3. ENFOQUE DE LA MEJORA: Memoria del proyecto					Juanjo	30/06/2012	100	1.1.3
1.1.3.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Desarrollo de la memoria					Juanjo	30/06/2012	100	
1.1.3.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Realización de la memoria según la plantilla					Juanjo	30/06/2012	○	
1.1.3.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Evaluación de los resultados obtenidos					Juanjo	30/06/2012	100	
1.1.3.2.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Realización de la evaluación del proyecto según criterios y objetivos propuestos					Juanjo	30/06/2012	○	Plant 06
1.1.4. ENFOQUE DE LA MEJORA: Proyecto incidencias del alumnado					Juanjo	22/12/2011	50	
1.1.4.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Implantación progresiva del servicio sms para la gestión de incidencias del alumnado de Ciclos Formativos					Juanjo	22/12/2012	50	
1.1.4.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Implantación del servicio sms en Ciclos Formativos de Grado Medio					Txemari	22/12/2012	○	

Proyecto Fin de Carrera

1.2. PE 02 PROCESO PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LIDERAZGO		Iñaki	31/08/2012		
1.2.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Sistema de procesos		Jorge	30/05/2012		
1.2.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Reestructuración de procesos y del mapa de procesos		Jorge	15/01/2012	100	1.2.1.1
1.2.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Disponer el antiguo proceso de apoyo de formación a los trabajadores como proceso clave		Jorge	15/01/2012	○	
1.2.1.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Diseñar como procesos nuevos Programaciones ENR y Evaluación-acreditación ENR		Jorge	15/01/2012	○	
1.2.1.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Unir los antiguos procesos Orientación académica y Orientación profesional-bolsa de trabajo en uno único en PC05 Información y orientación educativa, profesional y empleo (SOPYE) para su aplicación cuando sea Centro Integrado		Jorge	15/01/2012	100	
1.2.1.3. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Creación del proceso PA05 Gestión de comunicación interna		Jorge	15/01/2012	100	
1.2.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Entradas del proceso		Jorge	31/08/2012	100	
1.2.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Revisión/elaboración del Proyecto de Centro		Txemari	31/08/2012	100	Intranet
1.2.2.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Planificación de la elaboración del Proyecto de Centro		Jorge	31/08/2012	100	
1.2.2.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Realización de un esquema guía para la elaboración del Proyecto de Centro		Jorge	31/08/2012	100	
1.2.2.1.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Elaboración del Proyecto de Centro por una parte del Claustro		Jorge	31/08/2012	100	
1.2.3. ENFOQUE DE LA MEJORA: Adaptar las características de Centro Integrado a nuestra realidad educativa		Iñaki	31/08/2012	0	Pendiente
1.2.3.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Información y sensibilización comunidad educativa		Iñaki	31/08/2012	0	
1.2.3.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Reuniones de información y formación a los trabajadores sobre centro integrado		Iñaki	31/08/2012	○	
1.2.4. ENFOQUE DE LA MEJORA: Nuevo centro en Sarriguren y necesidades		Iñaki	31/08/2012	100	
1.2.4.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Participación del equipo directivo y departamentos en el diseño del nuevo centro		Iñaki	31/08/2012	100	
1.2.4.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Diseño de aula, talleres, zona deportiva, lugares de ocio, oficinas y despachos, lugares comunes		Iñaki	31/08/2012	○	
1.2.4.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Proponer el equipamiento de los distintos lugares del nuevo centro, especialmente NNTT		Iñaki	31/08/2012	○	
1.3. PE 03 PROCESO PARA LA COMUNICACION E IMAGEN DEL CENTRO		Txemari	31/08/2012		
1.3.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Nueva página Web		Txemari	31/08/2012	100	
1.3.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Reunión trimestral del equipo dinamizador de la Web		Txemari	31/08/2012	100	
1.3.1.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Promover el uso de la Web en la comunidad educativa y familia salesiana de Pamplona		Txemari	31/08/2012	100	
1.3.1.2.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Editar una hoja guía para difusión de la Web		Txemari	31/08/2012	○	
1.3.1.2.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Analizar datos de entradas y uso de la Web		Txemari	31/08/2012	○	
1.3.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Diseñar la campaña de captación de alumnos		Txemari	31/08/2012	100	
1.3.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Propaganda y artículo en los diarios locales, TV, radio		Txemari	31/08/2012	100	
1.3.2.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Preparar un reportaje informativo		Txemari	31/08/2012	○	
1.3.2.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Potenciar la relación con Colegio de las Esclavas y fijarlo como centro adscrito		Txemari	31/08/2012	100	
1.3.3. ENFOQUE DE LA MEJORA: Potenciar la relación con las empresas navarras		Txemari	31/08/2012	100	
1.3.3.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Realización de jornadas técnicas con y para las empresas navarras y para nuestro alumnado		Txemari	31/08/2012	100	
1.3.3.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Fijar el contenido		Txemari	31/08/2012	○	Anexo 1
1.3.3.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Asignar el departamento técnico que planifica y desarrolla las jornadas		Txemari	31/08/2012	○	Anexo 1
1.3.3.1.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Difusión de las jornadas técnicas. Invitaciones a empresas, técnicos y alumnos		Txemari	31/08/2012	○	Anexo 1
1.3.3.1.4. ACCIONES DE LA MEJORA: Memoria de las jornadas técnicas desarrolladas		Txemari	31/08/2012	○	Anexo 1
2. PC		Jorge	31/08/2012	92	
2.1. PC 01 PROCESO PARA LA PLANIFICACION EDUCATIVA Y ACADEMICA		Jorge	31/08/2012		
2.1.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Adecuación de normas para el curso escolar		Jorge	31/08/2012	100	

Proyecto Fin de Carrera

	2.1.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Concreción del Decreto de Derechos y Deberes del alumnado al Reglamento de Convivencia	Jorge	31/08/2012	75	Intranet
	2.1.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Reuniones del Equipo de Convivencia	Lucía	31/08/2012	100	
	2.1.1.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Desarrollo del Reglamento de Convivencia	Lucía	31/08/2012	100	
	2.1.1.1.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Difusión del Reglamento de Convivencia a la comunidad educativa	Lucía	31/08/2012	100	
	2.1.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Animar a la participación en encuentros de convivencia fuera del ámbito escolar	Jorge	31/08/2012	100	
	2.1.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Priorizar los encuentros en celebraciones religiosas	Jorge	31/08/2012	100	
	2.2. PC 02 PROCESO DE PASTORAL		31/08/2012		
	2.2.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Campaña solidaria con Benin	Iñaki	31/08/2012	100	
	2.3. PC 03 PROCESO DE FORMACIÓN	Jorge	31/08/2012		
	2.4. PC 04 PROCESO PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO EDUCATIVO	Txuma	31/08/2012		
	2.4.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Confección del subproceso PROGRAMACIÓN ENR	Txuma	31/08/2012	100	
	2.4.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Confección del subproceso EVALUACIÓN-ACREDITACIÓN ENR	Txuma	31/08/2012	100	
	2.4.3. ENFOQUE DE LA MEJORA: Confección del subproceso INTERNACIONALIZACIÓN	Txuma	31/08/2012	100	
	2.4.4. ENFOQUE DE LA MEJORA: Traslado del proceso de apoyo AA EE CC al proceso de Prestación de servicio educativo, pasando a convertirse en subproceso	Txuma	31/08/2012	100	
	2.4.5. ENFOQUE DE LA MEJORA: Provisión de más recursos técnicos para subproceso de SESION LECTIVA: pizarra digital, carros, ordenadores y proyectores para uso en aulas	Txuma	08/04/2012	100	
	2.5. PC 04-01 SUBPROCESO PARA LAS PROGRAMACIONES ER	Pablo	31/08/2012		
	2.5.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Adecuación de las programaciones de los módulos de ciclos formativos	Txemari	31/08/2012	50	
	2.5.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Los departamentos técnicos programarán PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES como materia transversal en distintos módulos de todos los ciclos formativos. La impartición de dicha materia se implantará en el curso 2012-2013	Jorge	31/08/2012	50	
	2.5.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Desarrollar la programación transversal de la materia PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	Jorge	31/08/2012	100	
	2.5.1.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Disponer los módulos de los ciclos formativos en los que se impartirá la materia de PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	Jorge	31/08/2012	100	
	2.5.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Adecuación-revisión-elaboración de programación de aula y de programación abreviada	Pablo	29/06/2012	100	
	2.5.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Alianza con OPENEDUKA para el desarrollo de programa informático dirigido a proporcionar Soluciones Tecnológicas para el Profesorado Prueba piloto	Pablo	29/06/2012	100	
	2.5.2.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Proporcionar a Openeduka legislación educativa de la Comunidad Foral de Navarra	Pablo	20/06/2012	100	
	2.5.2.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Proporcionar a Openeduka modelos y plantillas de programaciones con los distintos apartados necesarios	Pablo	20/06/2012	100	
	2.5.2.1.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Desarrollo de cinco programaciones piloto	Pablo	20/06/2012	100	
	2.6. PC 04-02 SUBPROCESO PARA LAS PROGRAMACIONES ENR	Txemari	31/08/2012		
	2.7. PC 04-03 PROCESO PARA EL INICIO DE CURSO-ACOGIDA	Rosa	31/08/2012		
	2.8. PC 04-04 PROCESO PARA LA SESIÓN LECTIVA	Ángel	31/08/2012		
	2.8.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Evaluación del proceso de enseñanza, aprendizaje y resultados de evaluación	Ángel	31/08/2012	100	
	2.8.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Reunión anual de profesores del mismo módulo para compartir experiencias y buenas prácticas	Ángel	31/08/2012	100	
	2.8.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Los profesores que imparten el mismo módulo a distintos grupos, se reúnen para compartir experiencias y buenas prácticas	Ángel	30/06/2012	100	
	2.8.1.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: De forma consensuada se realizan las propuestas de mejora en las Unidades Didácticas y en el proceso Enseñanza-Aprendizaje	Ángel	31/08/2012	100	
	2.9. PC 04-05 SUBPROCESO PARA LA EVALUACION ER	Pablo	31/08/2012		
	2.9.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Adecuación de acciones	Pablo	31/08/2012	0	
	2.9.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Doble corrección de exámenes por profesores diferentes	Pablo	31/08/2012	0	
	2.9.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Realizar doble corrección a cuatro alumnos (aleatoriamente) en cada examen de evaluación realizado	Pablo	31/08/2012	100	
	2.9.1.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Análisis de la variabilidad de la corrección que no debe pasar del 2%	Pablo	31/08/2012	100	
	2.9.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Sesiones de evaluación trimestrales y finales	Pablo	31/08/2012	100	
	2.9.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Implantación del programa de gestión académica EDUCA	Pablo	31/08/2012	100	
	2.9.2.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Formación de los trabajadores en el manejo del programa EDUCA	Pablo	31/08/2012	100	
	2.9.2.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Implantar el programa EDUCA en el centro	Pablo	31/08/2012	100	

	2.9.2.1.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Seguimiento y valoración del programa EDUCA	Pablo	31/08/2012	○	
	2.9.2.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Desarrollo e implantación en FP del módulo "Registros de actas de evaluación" en el programa GESTCEN	Pablo	31/08/2012	100	
	2.9.2.2.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Desarrollo del módulo "Registros de evaluación" en el programa GESTCEN	Miguel	25/11/02012	○	Intranet
	2.9.2.2.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Formación al profesorado y a tutores de FP sobre el manejo de módulo "Registros de evaluación" del programa GESTCEN	Pablo	25/11/02012	○	
	2.9.2.2.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Implantación del módulo "Registros de evaluación"	Pablo	25/11/02012	○	
2.10. PC 04-06 SUBPROCESO PARA LA EVALUACIÓN-ACREDITACIÓN ENR		Javier	31/08/2012		
2.11. PC 04-07 SUBPROCESO PARA LA GESTIÓN DE FCT (TUTORES)		Jesus	31/08/2012		
	2.11.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Utilizar aplicación informática para la gestión de la FCT	Jorge	31/08/2012	100	
	2.11.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Estudiar la viabilidad de la aplicación informática para ser aplicada a la gestión del proceso	Jorge	31/08/2012	100	
2.12. PC 04 08 SUBPROCESO PARA LA INTERNACIONALIZACION		Ignacio	31/08/2012		
	2.12.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Experiencia de una semana formativa en Inglaterra con un grupo de alumnos	Ignacio	31/00/2012	100	
	2.13. PC 04-09 SUBPROCESO PARA LAS AA EE CC	Daniel	31/08/2012		
2.14. PC 05 PROCESO PARA LA INFORMACIÓN Y ORIENTACION EDUCATIVA, PROFESIONAL Y EMPLEO (SOPYE)		Yolanda	31/08/2012		
	2.14.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Coordinación	Yolanda	31/08/2012	100	
	2.14.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Formación en inteligencias múltiples	Yolanda	31/08/2012	100	
	2.14.1.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Analizar posibilidad de intercambio mediante internet	Yolanda	31/08/2012	98	
	2.14.1.2.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Análisis ftp y aspectos a compartir	Yolanda	31/08/2012		
	2.14.1.2.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Análisis página Web	Yolanda	31/08/2012		
	2.14.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Orientación profesional	Yolanda	31/08/2012	85	
	2.14.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Analizar validez de las pruebas de orientación profesional	Yolanda	31/08/2012	75	
	2.14.2.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Búsqueda de otras posibilidades para los interese profesionales	Yolanda	31/08/2012	70	

	2.14.2.3. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Ampliar la orientación profesional a los PCPIs	Yolanda	31/08/2012	100	
	2.14.3. ENFOQUE DE LA MEJORA: Preparar un guión de seguimientos de casos	Yolanda	31/08/2012	100	
	2.14.4. ENFOQUE DE LA MEJORA: Fomentar los equipos de mediación	Yolanda	31/08/2012	70	
	2.14.4.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Buscar información e implicación de profesorado	Yolanda	31/08/2012	70	
	2.14.4.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Planificar formación de alumnado	Lucía	31/08/2012	0	
	2.14.4.3. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Creación de equipos	Lucía	31/08/2012	0	
	2.15. PC 06 PROCESO PARA LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD	Yolanda	31/08/2012		
	2.15.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Jornada de sensibilización sobre el funcionamiento de grupos de atención a la diversidad	Yolanda	28/04/2012	50	
	2.15.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Preparación jornada	Yolanda	28/02/2012	30	
	2.15.1.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Reunión con las personas implicadas en la jornada	Yolanda	28/03/2012	100	
	2.15.1.2.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Reflexión sobre los contenidos de la jornada	Yolanda	28/03/2012	○	
	2.15.1.2.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Distribución de responsabilidades		28/04/2012	○	
	2.15.1.3. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Jornada de sensibilización	Yolanda	28/04/2012	0	
	2.15.1.3.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Convocatoria de claustro		28/04/2012	○	
	2.15.1.3.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Jornada		28/04/2012	○	
	2.15.1.3.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Evaluación de la jornada		28/04/2012	○	
	2.15.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Programas específicos	Yolanda	31/08/2012	85	
	2.15.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Organización de las reuniones de equipo	Yolanda	31/08/2012	90	
	2.15.2.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Revisión de temas a tratar que impliquen a todo el profesorado o sólo a un grupo	Yolanda	31/08/2012	○	
	2.15.2.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Entrega de calendario	Yolanda	31/08/2012	○	
	2.15.2.1.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Preparación del orden del día y seguimiento	Yolanda	31/08/2012	○	
	2.15.2.1.4. ACCIONES DE LA MEJORA: Evaluación	Yolanda	31/08/2012	○	
	2.15.2.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Actualización programaciones área específica	Yolanda	31/08/2012	75	
	2.15.2.2.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Revisión de nuevos perfiles profesionales y cualificaciones	Yolanda	31/08/2012	○	
	2.15.2.2.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Coordinación del profesorado de las diferentes materias	Yolanda	31/08/2012	○	
	2.15.2.2.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Concreción de la programación según los nuevos perfiles	Yolanda	31/08/2012	○	
	2.15.3. ENFOQUE DE LA MEJORA: Programación de prácticas en empresa para el alumnado PCPI Básico	Yolanda	30/06/2012	100	
	2.15.3.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Recoger información	Yolanda	01/03/2012	100	
	2.15.3.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Visitas a empresas y firmas de convenios	Yolanda	01/04/2012	100	
	2.15.3.3. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Análisis de criterios comunes para acceder a prácticas	Yolanda	01/04/2012	100	
	2.15.3.4. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Realización del periodo de prácticas	Yolanda	30/06/2012	0	
	2.15.3.5. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Evaluación	Yolanda	30/06/2012	100	
	2.16. PC 07 PROCESO PARA LA ACCION TUTORIAL	Lucía	31/08/2012		
	2.16.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Plan de acogida del centro	Lucía	31/08/2012	100	
	2.16.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Sistematizar las acciones que se llevan a cabo en la acogida del alumnado nuevo	Lucía	30/05/2012	100	
	2.16.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Registrar las acciones que se realizan cuando se incorpora un alumno al centro	Lucía	30/05/2012	○	
	2.16.1.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Valorar la eficacia de dichas acciones	Lucía	30/05/2012	○	
	2.16.1.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Planificar y crear un plan de acogida del alumnado nuevo en los distintos momentos del año	Lucía	30/05/2012	100	

	2.16.1.2.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Diferenciar los momentos en los que se incorpora el alumnado nuevo	Lucía	30/05/2012	100	
	2.16.1.2.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Elegir las acciones de acogida del alumnado según el momento de incorporación	Lucía	30/05/2012	100	
	2.16.1.2.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Protocolizar las acciones en el tiempo y en las personas responsables	Lucía	30/05/2012	100	
	2.16.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Formación de las familias	Lucía	31/08/2012	100	
	2.16.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Cambiar la forma de comunicación de las convocatorias de Escuela de Padres	Lucía	30/05/2012	100	
	2.16.2.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Correo electrónico	Lucía	30/05/2012	100	
	2.16.2.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Mensajes de móvil	Lucía	30/05/2012	100	
	2.16.2.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Presentar al inicio de curso la programación del año escolar	Lucía	29/10/2011	100	
	2.16.2.2.1. ACCIONES DE LA MEJORA: En Octubre presentar: Temas, ponentes, fechas,...	Lucía	29/10/2011	100	
	2.16.3. ENFOQUE DE LA MEJORA: Tutor/Equipo Docente: consensuar medidas educativas para mejorar el rendimiento del grupo clase	Lucía	31/08/2012	100	
	2.16.3.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Analizar las necesidades del grupo para intentar solventarlas	Lucía	31/08/2012	100	
	2.16.3.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Crear un Blog con las tareas escolares	Lucía	31/08/2012	100	
	2.16.3.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Normas de aula proactivas	Lucía	31/08/2012	100	
	2.17. PC 08 PROCESO PARA LA GESTION DE QUEJAS, RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS	José Miguel	31/08/2012	100	
	2.17.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Revisión del proceso	José Miguel	28/10/2012	100	
	2.17.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Redefinición de los indicadores	José Miguel	28/10/2012	100	
	2.17.1.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Cambio de propietario del proceso	Jorge	28/10/2012	100	
	2.17.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Campaña de promoción de sugerencias entre trabajadores	José Miguel	28/10/2012	100	
	2.17.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Creación y envío de Power Point indicando las formas posibles de realizar sugerencias	José Miguel	28/10/2012	100	
	2.17.3. ENFOQUE DE LA MEJORA: Campaña de promoción de sugerencias entre alumnos y familias	José Miguel	31/08/2012	100	
	2.17.3.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Modificación del libro de familias incluyendo la forma de realizar sugerencias por Internet	José Miguel	28/10/2012	100	
	2.17.4. ENFOQUE DE LA MEJORA: Fomentar las sugerencias via Intranet	José Miguel	28/10/2012	100	
	2.17.4.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Crear pestaña de "SUGERENCIAS" en la página Web principal del centro	Txemari	28/10/2012	100	
	2.17.5. ENFOQUE DE LA MEJORA: Crear seguimiento de sugerencias mediante registro	José Miguel	29/06/2012	100	
	2.17.5.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Crear registro	José Miguel	28/10/2012	100	
	2.17.5.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Realizar seguimiento y revisión del uso del registro	José Miguel	29/06/2012	100	
	3. PA	Jorge	31/08/2012	83	
	3.1. PA 01 PROCESO PARA LA GESTION DE LAS PERSONAS	Jorge	31/08/2012	0	
	3.1.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Necesidades del centro. Profesorado	Jorge	31/08/2012	0	
	3.1.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Creación del Perfil del Trabajador en Salesianos Pamplona	Jorge	31/08/2012	0	
	3.1.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Perfil del trabajador del Departamento de Ciencias y Tecnología	Jorge	31/08/2012	0	
	3.1.1.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Perfil del trabajador del Departamento de Mecánica	Jorge	31/08/2012	0	
	3.1.1.1.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Perfil del trabajador del Departamento de Electricidad-Electrónica	Jorge	31/08/2012	0	
	3.1.1.1.4. ACCIONES DE LA MEJORA: Perfil del trabajador del Departamento de Artes Gráficas	Jorge	31/08/2012	0	
	3.1.1.1.5. ACCIONES DE LA MEJORA: Perfil del trabajador del Departamento de Carpintería	Jorge	31/08/2012	0	
	3.1.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Análisis de las necesidades organizativas	Jorge	31/08/2012	100	
	3.1.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Reorganización de los propietarios y equipos de Procesos	Jorge	31/08/2012	100	
	3.2. PA 02 PROCESO PARA LA GESTION DE SECRETARIA	Esther	31/08/2012	100	
	3.2.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Desarrollo del DOC, de las preinscripciones y matriculas, actas y títulos	Jorge	31/08/2012	100	
	3.2.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Implantación del programa EDUCA	Jorge	31/08/2012	100	

	3.2.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Solicitar al Departamento de Educación ser Centro EDUCA	Jorge	31/08/2012	100	
	3.2.1.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Formación de los trabajadores en el manejo del programa EDUCA	Pablo	31/08/2012	100	
	3.2.1.1.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Implantación del programa EDUCA	Jorge	31/08/2012	100	
	3.2.1.1.4. ACCIONES DE LA MEJORA: Valoración del programa EDUCA	Esther	31/08/2012	100	
3.3. PA 03 PROCESO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA					
3.3.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Proyecto de digitalización certificada		Boni	31/08/2012	100	
3.3.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Implantación del programa informático de digitalización certificada		Fernando	30/09/2011	100	
3.3.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Adquisición del programa informático		Fernando	06/09/2011	100	
3.3.1.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Instalación en equipos de Administración por parte del responsable conjuntamente con la empresa proveedora		Fernando	15/09/2011	100	
3.3.1.1.3. ACCIONES DE LA MEJORA: Periodo de formación inicial e introducción de los primeros datos		Fernando	30/09/2011	100	
3.3.1.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Certificación a través de firma digital		Fernando	30/08/2012	0	
3.3.1.2.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Adquisición de firma digital		Fernando	05/01/2012	0	
3.3.1.2.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Certificación de las facturas con firma digital		Fernando	31/08/2012	0	
3.3.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Introducción automática de los movimientos bancarios en el programa de contabilidad desde el cuaderno		Fernando	31/08/2012	100	
3.3.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Adquisición del programa para gestionar los extractos bancarios en cuaderno 43 del CSB (Consejo Superior Bancario)		Fernando	15/09/2011	100	
3.3.2.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Enlazar el programa de gestión bancaria con el programa de contabilidad		Fernando	30/09/2011	100	
3.3.2.3. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Introducción de movimientos bancarios		Fernando	31/12/2011	100	
3.4. PA 04 PROCESO PARA LA GESTION DE RECURSOS					
3.4.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Plan de emergencia y evacuación		Alfonso	31/08/2012	100	
3.4.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Revisión de la instrucción de Plan de emergencia y evacuación (INS05-PA04)		Alfonso	31/08/2012	100	
3.4.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Realización de simulacro de evacuación		Alfonso	26/11/2011	100	
3.4.1.1.2. ACCIONES DE LA MEJORA: Introducción de mejoras en la instrucción INS05-PA04-Plan de evacuación y emergencia		Alfonso	31/08/2012	100	
3.4.2. ENFOQUE DE LA MEJORA: Mantenimiento del edificio		Boni	31/08/2012	50	
3.4.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Creación e introducción de un parte de incidencias		Boni	31/08/2012	50	
3.4.3. ENFOQUE DE LA MEJORA: Introducción de dos nuevos residuos en el plan de reciclaje en el taller de mecánica		José Miguel	31/08/2012	100	
3.4.4. ENFOQUE DE LA MEJORA: Cerrar acciones del curso anterior		José Miguel	31/08/2012	50	
3.4.4.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Introducción de fichas de mantenimiento de equipos		José Miguel	31/08/2012	0	
3.4.4.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Introducción de parte de incidencias de mantenimiento general		José Miguel	31/08/2012	100	
3.5. PA 05 PROCESO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA					
3.5.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Reuniones de Equipo de Proceso		Jorge	29/06/2012	100	
3.5.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Programación de las reuniones de Equipos de Proceso		Jorge	02/05/2012	100	
3.5.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Planificación del calendario de reuniones de equipos de procesos		Jorge	02/05/2012	100	
3.6. PA 06 PROCESO PARA LA EVALUACION DE LA SATISFACCION DE LOS GRUPOS DE INTERÉS					
3.6.1. ENFOQUE DE LA MEJORA: Análisis del proceso de encuestas de satisfacción de los grupos de interés		Txemari	31/08/2012	100	
3.6.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA: Prueba piloto de realización de encuestas de satisfacción on-line		Txemari	31/08/2012	0	
3.6.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA: Introducir las preguntas que el equipo de calidad ha decidido poner en estas encuestas on-line		Txemari	31/08/2012	0	

6.2.1. CMI Del Plan General Anual 2011-2012.

Asociado al Plan General Anual 2011-2012 se encuentra el Cuadro de Mando de Indicadores de proceso con los que se mide, se controla y revisa el Plan. Del análisis, entre otros aspectos, de los indicadores se identifican y desarrollan acciones de mejora. Los puntos sobre fondo rojo que aparecen en el cuadro de mando de Indicadores del Plan General Anual son idénticos a los dispuestos en el cuadro de indicadores del Plan Plurianual.

SALESIANOS PAMPLONA													
CUADRO DE MANDO DE INDICADORES DE PROCESOS - CMI - PLAN GENERAL ANUAL													
INDICADOR	UND	PROPIETARIO	S	T	R	O	%	H	%	C	%	ANO	DOC
1. PE 01 PROCESO PARA LA INNOVACION Y LA MEJORA CONTINUA													
% de proyectos de innovación/mejora que alcanzan los objetivos previstos	%	Juan	●	↑	82,5	80	103	79	104	75	110	2011-12	
Nº de proyectos de innovación pedagógica	s/u	Juan	●	↑	12	7	171	9	133	7	171	2011-12	
Nº de proyectos de innovación tecnológica	s/u	Juan	●	↑	8	7	114	4	200	7	114	2011-12	
% de trabajadores/as involucrados/as en proyectos de innovación y mejora	s/u	Juan	●	↑	77	75	103	75	103	69	118	2011-12	
Satisfacción de los miembros de los equipos de mejora con los proyectos ejecutados	s/u	Juan	●	↑	8,5	7	117	8,5	100			2011-12	
2. PE 02 PROCESO PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LIDERAZGO													
% Objetivos estratégicos anuales alcanzados	s/u	Iñaki	●	↑	95	90	105,6	89	106			2011-12	
Satisfacción general del alumnado con el centro	s/u	Iñaki	●	↓	8,4	8	105	8,5	99	7,8	108	2011-12	
Satisfacción del alumnado con el ambiente del centro	s/u	Iñaki	●	↓	8,2	7,5	109	8,3	99	8	103	2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con el Plan General Anual	s/u	Iñaki	●	↓	7,7	7,5	102	7,6	101	7,3	105	2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con la capacidad de liderazgo del equipo directivo	s/u	Iñaki	●	↑	7,7	7	111	7,5	103	7,5	103	2011-12	

Satisfacción de los trabajadores/as con el conocimiento e identificación con las prioridades estratégicas MVV	s/u	Iñaki	●	↓	7,6	7	108	7,3	104	7,1	107	2011-12	
3. PE 03 PROCESO PARA LA COMUNICACION E IMAGEN DEL CENTRO													
Satisfacción de los trabajadores/as con la imagen que proyecta el centro	s/u	Txemari	●	↑	7,8	7	111	7,7	101	7,5	104	2011-12	
Nº de apariciones en los medios de comunicación social	s/u	Txemari		↑	47			40	120			2011-12	
Nº de visitas a la página Web	s/u	Txemari		↑	157.501			139.828	104			2011-12	
Imagen que el centro proyecta en la sociedad	s/u	Txemari	●	↑	9,1	8,6	105,8	8,82	103,2			2011-12	
Nº de horas de cesión de locales del centro	s/u	Boni		↑	4057			4025	100,8			2011-12	
4. PC 01 PROCESO PARA LA PLANIFICACION EDUCATIVA Y ACADÉMICA													
Satisfacción del alumnado con la organización del centro	s/u	Jorge	●	↑	8,4	7,5	112	8,2	102	7,7	109	2011-12	
Satisfacción general de las familias con el centro	s/u	Jorge	●	↑	9,2	7,5	121	9	102,2	8,7	106	2011-12	
Satisfacción de los trabajadores con la estructura organizativa del centro	s/u	Jorge	●	↑	8,1	7,5	108	7,8	104	7,7	105	2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con el funcionamiento del centro	s/u	Jorge	●	↑	8,4	7,5	112	8	105	7,5	112	2011-12	
5. PC 02 PROCESO DE PASTORAL													
Satisfacción del alumnado con el carácter propio (valores y estilo salesiano)	s/u	Agustín	●	↑	8,2	7,5	109	8,2	100			2011-12	
Satisfacción de los padres/madres con el carácter propio (Valores cristianos y estilo salesiano)	s/u	Agustín	●	↑	8,8	7	126	8,7	101			2011-12	
Índice de participación en las propuestas pastorales	s/u	Agustín	●	↑	80	70	114	75	107			2011-12	
Nº de campañas y proyectos solidarios	s/u	Agustín	●	↑	9	9	100	9	100			2011-12	
6. PC 03 PROCESO DE FORMACION													
Satisfacción de los trabajadores/as con el plan de formación	s/u	Jorge	●	↑	7	7	100	6,8	103	7	100	2011-12	
Nº de horas de formación recibidas por trabajador/a	s/u	Jorge	●	↑	67,9	50	135,8	52,6	129,1	53,6	127	2011-12	
% de inversión en formación sobre gastos presupuestados	%	Jorge	●	↑	0,37	0,5	74	0,37	100			2011-12	
% de trabajadores/as que reciben formación	s/u	Jorge	●	↑	97	96	102	96	102	89	109	2011-12	
7. PC 04 PROCESO PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO EDUCATIVO													
Satisfacción del alumnado con la educación recibida	s/u	Txuma	●	↑	8,6	7,5	115	8,4	102	7,9	109	2011-12	
Satisfacción del alumnado con la relación con los profesores	s/u	Txuma	●	↓	8	7	114	8,1	99	7,4	108	2011-12	
Satisfacción de padres/madres con la educación recibida	s/u	Txuma	●	↑	9,1	7,5	121	9	101			2011-12	
Satisfacción de padres/madres con la escuela de padres/madres	s/u	Yolanda	●	↑	8,4	7	120	8,2	102			2011-12	
Nº de proyectos de innovación pedagógica	s/u	Juan	●	↑	12	7	171	9	133	7	171	2011-12	
Nº de proyectos de innovación tecnológica	s/u	Juan	●	↑	8	7	114	4	200	7	114	2011-12	
8. PC 04-01 SUBPROCESO PARA LAS PROGRAMACIONES ER													
Satisfacción del alumnado con el nivel académico	s/u	Pablo	●	↑	8,5	7,5	113	8,4	101	7,8	109	2011-12	
Satisfacción de los padres/madres con el nivel académico	s/u	Ángel	●	↑	9	7,5	120	8,8	102	8,2	110	2011-12	
9. PC 04-02 SUBPROCESO PARA LAS PROGRAMACIONES ENR													
Valoración general del alumno/trabajador ENR	s/u	Txema	●	↑	9,5	8,5	112	9,3	102			2011-12	

Proyecto Fin de Carrera

Satisfacción del alumno/trabajador en los contenidos y la metodología ENR	s/u	Txema	●	↑	9,3	8,5	109	8,9	104			2011-12	
Satisfacción del alumno/trabajador con los medios didácticos ENR	s/u	Txema	●	↑	9,2	8,5	108	9	102			2011-12	
Satisfacción del alumno/trabajador con el equipamiento y los medios técnicos ENR	s/u	Txema	●	↑	9,6	8,5	113	9,2	104			2011-12	
10. PC 04-03 SUBPROCESO PARA EL INICIO DE CURSO-ACOGIDA													
Satisfacción del alumnado con la acogida y el desarrollo del inicio de curso	s/u	Rosa	●	↑	7,9	7	113	7,8	101			2011-12	
Satisfacción de las familias con la reunión de inicio de curso	s/u	Rosa	●	↑	9,2	8	115	9,1	101			2011-12	
% de familias que asisten a la reunión del inicio de curso	s/u	Rosa	●	↑	76,4	70	109	72,8	105			2011-12	
11. PC 04-04 SUBPROCESO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN LECTIVA													
Satisfacción del alumnado con la metodología	s/u	Ángel	●	↑	7,3	7	104	7,3	100			2011-12	
Satisfacción del alumnado con la profesionalidad y dedicación del profesorado	s/u	Ángel	●	↑	7,9	7,5	105	8	99	7,6	104	2011-12	
Satisfacción de los padres/madres con el nivel académico	s/u	Ángel	●	↑	9	7,5	120	8,8	102	8,2	110	2011-12	
Satisfacción del profesorado con los medios para realizar el trabajo	s/u	Ángel	●	↓	7,6	7,5	101	7,6	100			2011-12	
Nº de horas de formación recibidas por trabajador/a	s/u	Jorge	●	↑	67,9	50	135,8	52,6	129,1	53,6	127	2011-12	
12. PC 04-05 SUBPROCESO PARA LA EVALUACIÓN ER													
% de alumnos/as aptos/as en PCPIs	s/u	Txemari	●	↑	72	75	96	69	104	60	120	2011-12	
% alumnos/as aptos/as en la Prueba de Acceso a Grado Medio (Promoción de PCPI Profesional a CGM)	s/u	Yolanda	●	↓	46	40	115	38	121	33	140	2011-12	
% de alumnos/as aptos/as en la Prueba de Acceso a Ciclos Superiores	s/u	Pablo	●	↑	93	80	116	93	100	61	152	2011-12	

% de alumnos/as titulados/as en 2º Curso de Ciclos de Grado Medio	s/u	Txemari	●	↑	84	80	105	71	118	74	114	2011-12	
% de alumnos/as promocionados/as en 1º Curso Ciclos de Grado Medio	s/u	Txemari	●	↑	62	75	83	58	107	67	93	2011-12	
% de alumnos/as titulados/as en 2º Curso de Ciclos de Grado Superior	s/u	Txemari	●	↑	86	80	108	81	106	82	105	2011-12	
% de alumnos/as promocionados/as en 1º Curso Ciclos de Grado Superior	s/u	Txemari	●	↓	68	75	91	80	85	73	93	2011-12	
Satisfacción del alumnado con la forma de evaluar	s/u	Pablo	●	↑	7,4	7	106	7,3	101	6,9	107	2011-12	
13. PC 04-06 SUBPROCESO PARA LA EVALUACION-ACREDITACION ENR													
% de alumnado ENR que obtiene certificado	s/u	Javier	●	↑	96	90	107	93	103	89	108	2011-12	
% de alumnos ENR que obtienen acreditación de aprovechamiento	s/u	Javier	●	↑	97	90	108	96	101	93	104	2011-12	
Satisfacción general del alumnado ENR	s/u	Javier	●	↑	9,7	9	108	9,5	102	8,8	110	2011-12	
14. PC 04-07 SUBPROCESO PARA LA GESTION DE FCT (TUTORES)													
Satisfacción del alumnado con la FCT	s/u	Jesús	●	↑	8,4	7,5	112	8	105	8,1	104	2011-12	
Satisfacción del alumnado con el tutor/a de FCT de nuestro centro	s/u	Jesús	●	↑	8,7	7,5	116	8,3	105	8,3	105	2011-12	
Satisfacción del tutor/a con el cumplimiento del programa FCT	s/u	Jesús	●	↑	8,2	7,5	109	7,7	106			2011-12	
Satisfacción de las empresas con el alumnado en FCT	s/u	Jesús	●	↑	9,4	7,5	125	8	118	8,5	111	2011-12	
Nº de empresas con convenios	s/u	Jesús	●	↑	266	260	102	254	105	255	104	2011-12	
% Alumnos/as contratados/as por la empresa en la que han hecho FCT	s/u	Jesús	●	↓	16	10	160	20	80			2011-12	
% de empresas que repiten colaboración en FCT	s/u	Jesús	●	↓	83	70	119	84	99	70	119	2011-12	
15. PC 04-08 SUBPROCESO PARA LA INTERNACIONALIZACION													
Nº de participantes en experiencias internacionales	s/u	Ignacio	●	↑	24	20	120	22	109	27	89	2011-12	
Satisfacción de participantes en experiencias internacionales	s/u	Ignacio	●	↑	9,6	9	107	9,6	100	9,3	103	2011-12	
16. PC 04-09 SUBPROCESO PARA LAS AA EE CC													
Nº de acciones encaminadas a la formación humana	s/u	Daniel	●	↑	16	12	133	15	107			2011-12	
Nº de alumnos/as participantes en AAEECC	s/u	Daniel	●	↑	560	550	102	550	102			2011-12	
Satisfacción del alumnado con las AAEECC	s/u	Daniel	●	↑	7	7	100	7	100			2011-12	
Nº de encuentros de convivencia entre trabajadores/as	s/u	Daniel	●	↑	8	8	100	7	114			2011-12	
17. PC 05 PROCESO PARA LA INFORMACION Y ORIENTACION EDUCATIVA, PROFESIONAL Y EMPLEO (SOPYE)													
Satisfacción de padres/madres con la atención individualizada ante problemas de aprendizaje	s/u	Yolanda	●	↑	8,7	7,5	116	8,4	104	8	109	2011-12	
Satisfacción del alumnado con la orientación académica y/o laboral	s/u	Yolanda	●	↑	7,9	7	113	7,6	104	7,5	105	2011-12	
18. PC 06 PROCESO PARA LA ATENCION A LA DIVERSIDAD													
Satisfacción de los padres/madres con la forma en que se actúa ante problemas	s/u	Yolanda	●	↑	8,6	7,5	115	8,4	102			2011-12	
% alumnos/as aptos/as en la Prueba de Acceso a Grado Medio (Promoción de PCPI Profesional a CGM)	s/u	Yolanda	●	↓	46	40	115	38	121	33	140	2011-12	
Satisfacción de padres/madres con la atención individualizada ante problemas de aprendizaje	s/u	Yolanda	●	↑	8,8	7,5	117	8,6	102	8,1	109	2011-12	
Cumplimiento del PAD	s/u	Yolanda	●	↑	106	100	106	100	106			2011-12	

Proyecto Fin de Carrera

Nº de horas de apoyo	s/u	Yolanda	●	↑	57	55	104	51	112			2011-12	
% de horas de refuerzo	s/u	Yolanda		↑	36			33	113			2011-12	
% de alumnos/as con NEE	s/u	Yolanda		↑	9,8			9,4	104			2011-12	
19. PC 07 PROCESO PARA LA ACCION TUTORIAL													
Media de entrevistas tutor/a-alumno/a Ciclo de Grado Medio	s/u	Lucia	●	↑	4,9	3,5	140	4,8	102			2011-12	
Media de entrevistas tutor/a-alumno/a Ciclos de Grado Superior	s/u	Lucia	●	↑	2,4	2	120	2,3	104			2011-12	
Media entrevistas tutor/a-familias Ciclo de Grado Medio	s/u	Lucia	●	↑	3,4	2,5	136	3,2	106			2011-12	
Media entrevistas tutor/a-familias Ciclos Grado Superior	s/u	Lucia	●	↑	1,3	1	130	1,2	108			2011-12	
Satisfacción del alumnado con la labor tutorial	s/u	Lucia	●	↑	7,6	7	109	7,3	104	7,5	101	2011-12	
Satisfacción de los padres/madres con la labor tutorial	s/u	Lucia	●	↑	8,7	7	124	8,6	101	7,7	113	2011-12	
Satisfacción de los padres/madres con la comunicación con el centro	s/u	Lucia	●	↑	9,1	7	130	8,8	103	8,7	105	2011-12	
20. PC 08 PROCESO PARA LA GESTION DE QUEJAS, RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS													
Nº de quejas y sugerencias recibidas	s/u	José Miguel		↑	36			11	327			2011-12	
% de quejas y sugerencias respondidas en el tiempo previsto	%	José Miguel	●	↑	100	100	100	100	100			2011-12	
% de quejas y sugerencias de las familias tramitadas	%	José Miguel	●	↑	100	100	100	100	100			2011-12	
% de quejas y sugerencias del alumnado tramitadas	%	José Miguel	●	↑	100	100	100	100	100			2011-12	
% de quejas y sugerencias de los trabajadores/as tramitadas	%	José Miguel	●	↑	100	100	100	100	100			2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con el tratamiento que se da a sus sugerencias	s/u	José Miguel	●	↑	7,3	7	104	6,9	106	7,1	103	2011-12	
21. PA 01 PROCESO PARA LA GESTION DE LAS PERSONAS													
Satisfacción de los trabajadores/as con la adecuación al puesto de trabajo	s/u	Jorge	●	↑	8,6	7,5	115	8,5	101	7,8	110	2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as respecto la autonomía/delegación de responsabilidad	s/u	Jorge	●	↑	8,9	7,5	119	8,7	102	7,9	113	2011-12	
Satisfacción del trabajador/a nuevo/a con la acogida y el acompañamiento	s/u	Jorge	●	↑	9,1	8	114	9	101			2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con el plan de riesgos laborales	s/u	Alfonso	●	↑	9,1	8	114	8,9	102			2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con el tratamiento que se da a sus sugerencias	s/u	José Miguel	●	↑	7,3	7	104	6,9	106	7,1	103	2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con la relación profesional entre compañeros	s/u	Jorge	●	↑	8,2	7,5	109	8	103	7,9	104	2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con el trabajo en equipo en el centro	s/u	Jorge	●	↑	7,8	7	111	7,6	103			2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as sobre como la dirección valora su trabajo (reconocimiento)	s/u	Iñaki	●	↓	7,5	7	107	7,4	101	7,5	100	2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con las condiciones laborales	s/u	Jorge	●	↑	8,1	7,5	108	7,8	104	7,6	107	2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con la accesibilidad que muestra la dirección	s/u	Jorge	●	↑	8	7,5	107	7,7	105			2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con el clima y ambiente de trabajo	s/u	Jorge	●	↑	8,5	7,5	113	8,1	105	8,2	104	2011-12	
Satisfacción general de los trabajadores/as	s/u	Iñaki	●	↑	8	7,5	107	7,8	103	8	100	2011-12	
% de horas de absentismo laboral por baja (excepto maternidad)	s/u	Fernando	●	↑	0,69	0		1,15	60			2011-12	

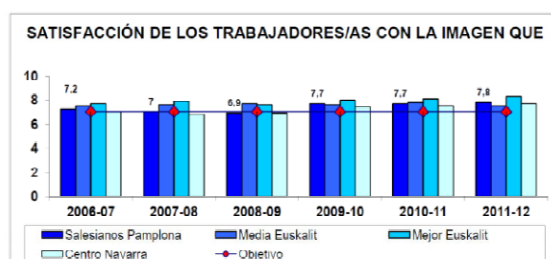
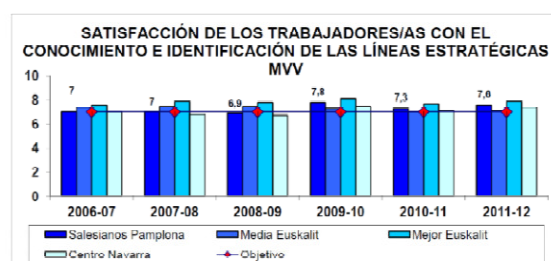
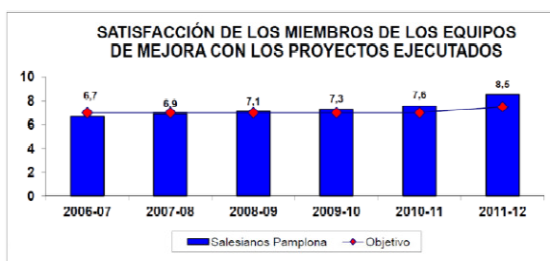
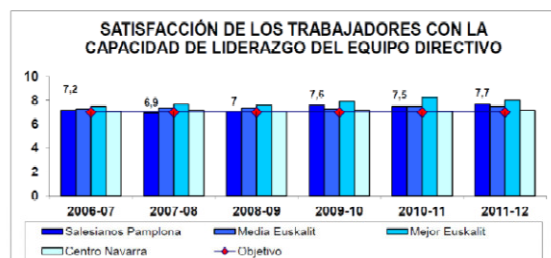
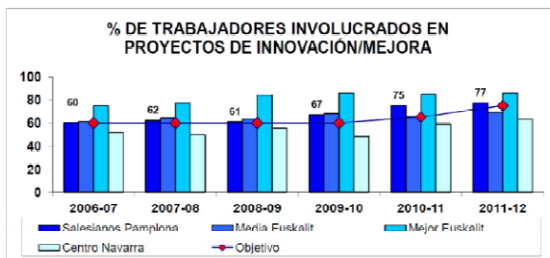
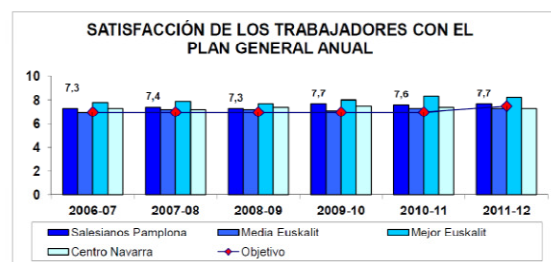
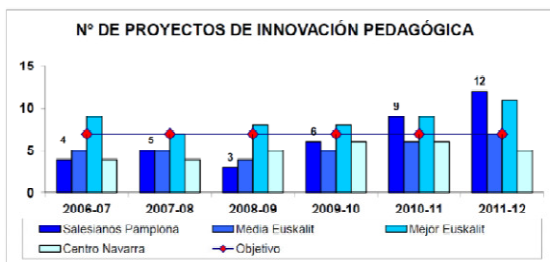
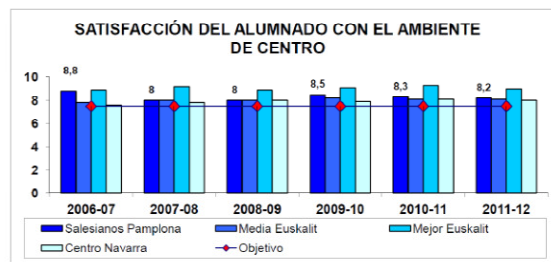
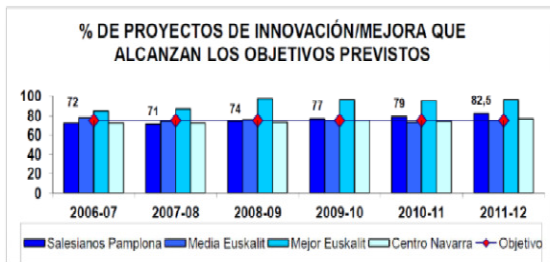
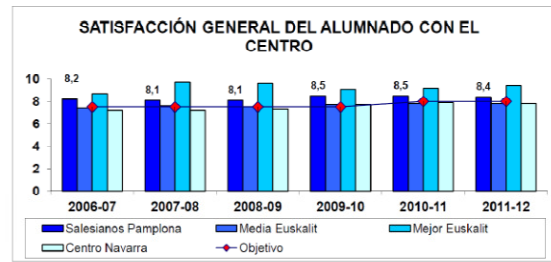
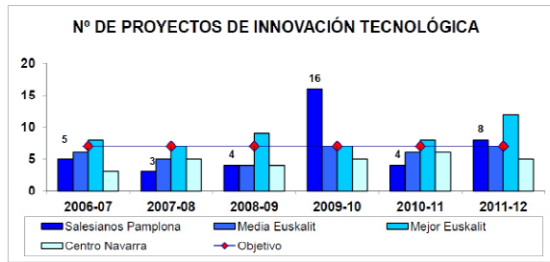
% de trabajadores/as con contrato indefinido	s/u	Fernando	●	↑	93	90	103	90	103	88	106	2011-12	
% de personas implicadas en equipos de gestión de procesos	s/u	Txuma		↑	86			85	101			2011-12	
Nº de accidentes que causan baja laboral	s/u	Fernando	●	↑	1	0		3	33			2011-12	
Nº de actividades de reconocimiento	s/u	Iñaki		↑	86			80	108			2011-12	
Índice de bajas voluntarias de las personas	s/u	Fernando	●	↑	0,6	0		1,1	55	1,58	38	2011-12	
% de personas reconocidas	s/u	Iñaki	●	↑	78,9	70	113	70	113			2011-12	
22. PA 02 PROCESO PARA LA GESTION DE SECRETARIA													
Satisfacción del alumnado con el servicio de secretaría	s/u	Esther	●	↑	7,7	7,5	103	7,4	104	7,1	109	2011-12	
Satisfacción de las familias con el servicio de secretaría	s/u	Esther	●	↑	8,9	8	111	8,7	102	7,8	114	2011-12	
Relación solicitudes/plazas en Ciclos de Grado Medio	s/u	Esther	●	↑	1,81	1	181	1,75	103			2011-12	
Relación solicitudes/plazas en Ciclos de Grado Superior	s/u	Esther	●	↑	1,56	1	156	1,52	103			2011-12	
Relación solicitudes/plazas	s/u	Esther	●	↑	1,57	1	157	1,55	101			2011-12	
23. PA 03 PROCESO PARA LA GESTION ECONOMICO-FINANCIERA													
Inversiones en NNTT sobre el total de la inversión	s/u	Boni	●	↑	73,28	75	98	65,76	111	51	144	2011-12	
Ratio de endeudamiento	s/u	Fernando	●	↑	6,86	6,5	106	6,53	105			2011-12	
Ratio de amortizaciones	s/u	Fernando	●	↑	5,38	5,24	103	5,1	106			2011-12	
% de desviación de gastos sobre el presupuesto	s/u	Fernando	●	↓	-0,34	5	6,8	-3,4	10	-2,1	16,2	2011-12	
% de desviación de ingresos sobre el presupuesto	s/u	Fernando		↑	1,53	0		0,96	159			2011-12	
Coste por plaza	s/u	Fernando	●	↑	6063	5976	102	5894	103	6643	91	2011-12	
% de contribución de los beneficios propios en la financiación del déficit educativo	s/u	Fernando										2011-12	
24. PA 04 PROCESO PARA LA GESTION DE LOS RECURSOS													
Satisfacción del alumnado con las instalaciones y los equipos	s/u	Boni	●	↑	7,6	7,5	101	7,4	103	7,59	100	2011-12	
Satisfacción de los trabajadores/as con los espacios de trabajo	s/u	Boni	●	↑	8,1	7,5	108	7,9	103			2011-12	
Satisfacción del profesorado con los medios para realizar el trabajo	s/u	Ángel	●	↓	7,6	7,5	101	7,6	100			2011-12	
Inversiones en NNTT sobre el total de la inversión	s/u	Boni	●	↑	73,28	75	98	65,76	111	51	144	2011-12	
Ratio ordenador/alumno	s/u	Boni	●	↓	0,82	0,7	117	0,83	99	0,66	124	2011-12	
Nº de horas de cesión de locales del centro	s/u	Doni		↑	4057			4025	100,0			2011-12	
25. PA 05 PROCESO PARA LA GESTION DE LA COMUNICACION INTERNA													
Satisfacción de los miembros de la Comunidad Educativa con la comunicación interna del centro	s/u	Eduardo	●	↑	7,9	7	113	7,8	101			2011-12	
Satisfacción de los miembros de la Comunidad Educativa con la información recibida	s/u	Eduardo	●	↑	8,1	7	116	7,7	105			2011-12	
Satisfacción de los miembros de la Comunidad Educativa con los canales de comunicación empleados	s/u	Eduardo	●	↓	8	7	114	7,7	104			2011-12	
26. PA 06 PROCESO PARA LA EVALUACION DE LA SATISFACCION DE LOS GRUPOS DE INTERES													
% de encuestas respondidas por el alumnado FR	s/u	Miguel	●	↑	94	75	125	92	102	79	119	2011-12	

% de encuestas respondidas por las familias	s/u	Miguel	●	↑	83	65	128	79	105	28	296	2011-12	
% de encuestas respondidas por los trabajadores/as	s/u	Miguel	●	↑	93	90	103	83	112	83	112	2011-12	
% de encuestas respondidas por las empresas	s/u	Jesús	●	↑	100	90	111	100	100			2011-12	
% de encuestas respondidas por el alumnado en FCT	s/u	Jesús	●	↑	100	90	111	100	100			2011-12	
% de encuestas respondidas por el alumnado FRN	s/u	Jesús	●	↑	100	90	111	100	100			2011-12	

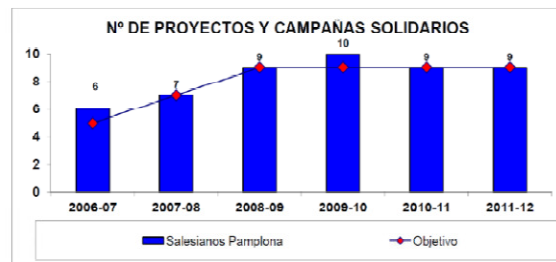
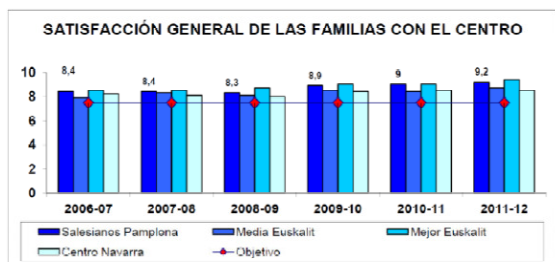
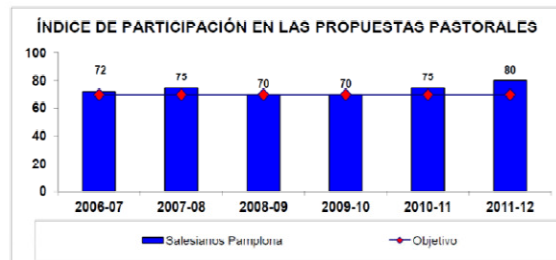
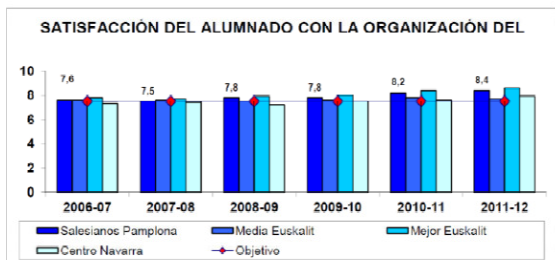
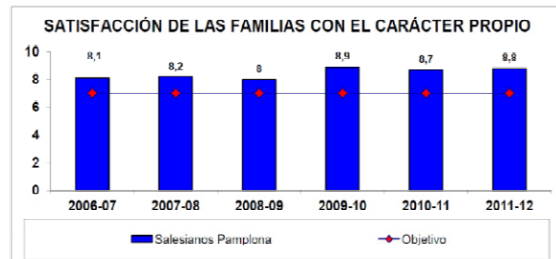
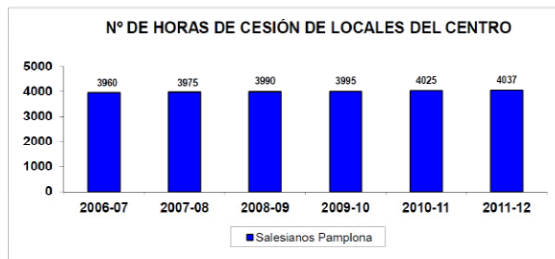
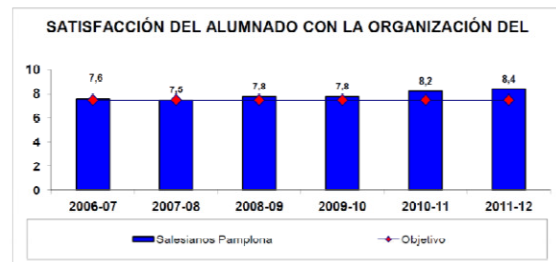
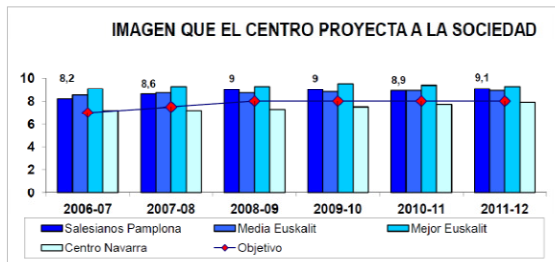
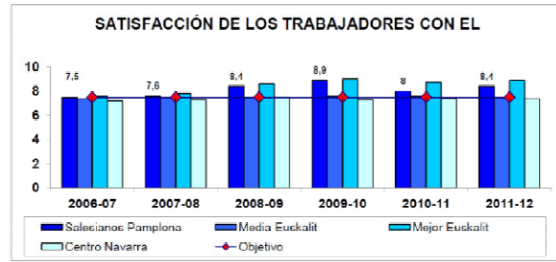
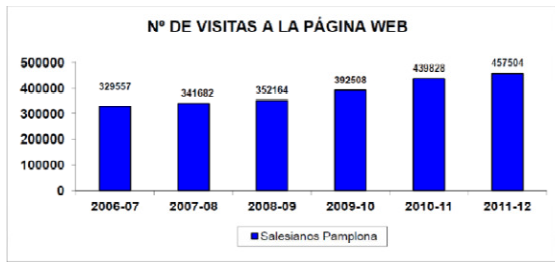
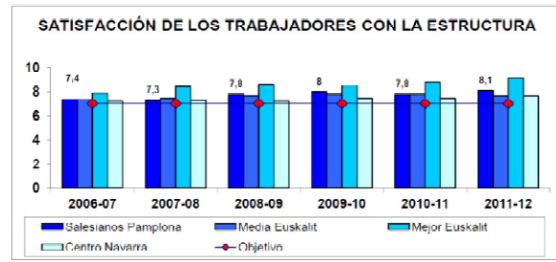
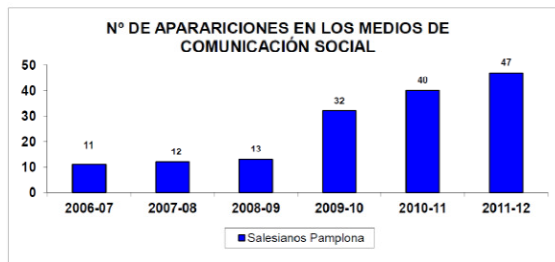
6.3. Gráficos de los Indicadores

Para realizar correctamente el análisis de la situación de los indicadores es necesario disponer de un histórico con los datos correspondientes a los cinco últimos ejercicios, como mínimo. De esta manera se observa perfectamente la tendencia de los indicadores y la comparativa con la competencia. Del estudio del Plan General Anual y de sus indicadores se puede controlar la marcha de los procesos y desarrollar acciones de mejora cuando sea necesario.

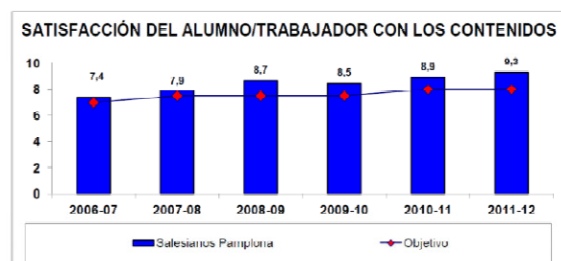
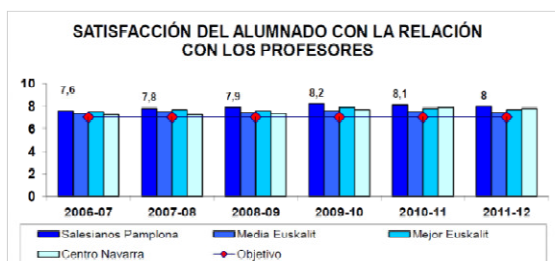
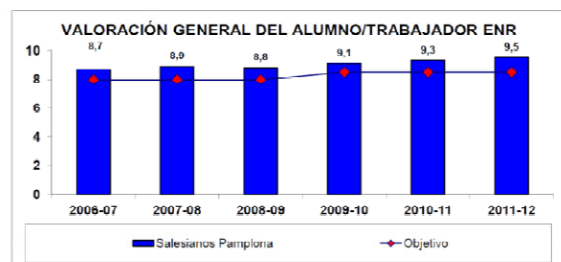
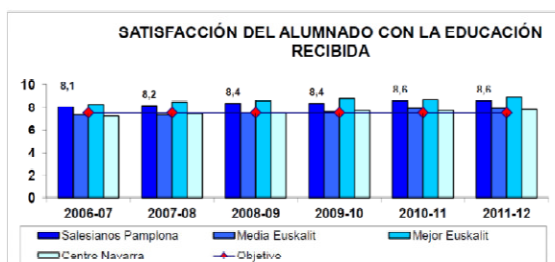
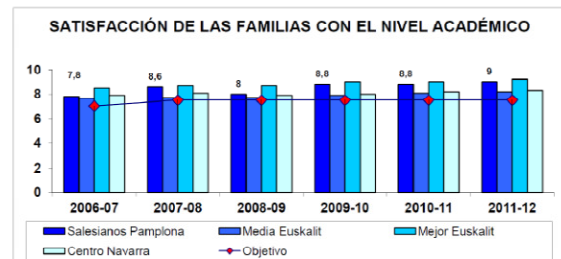
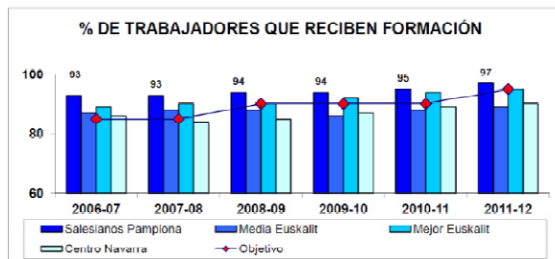
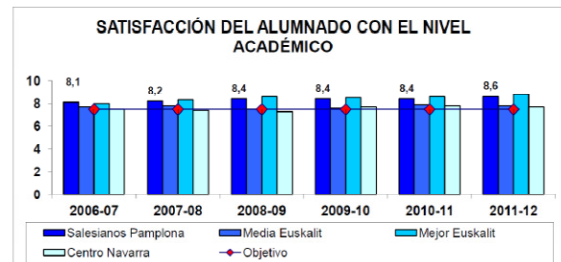
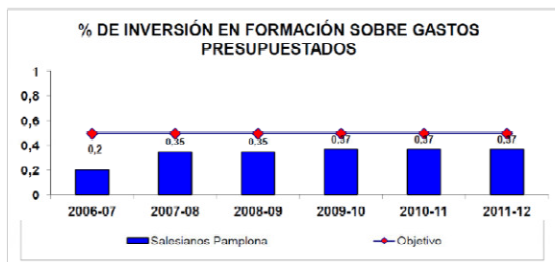
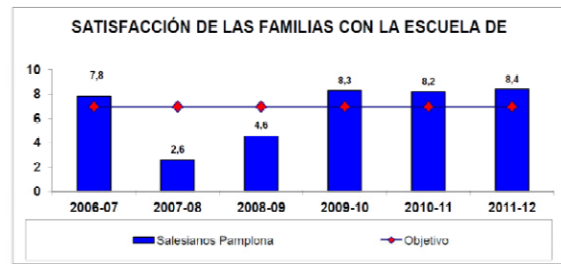
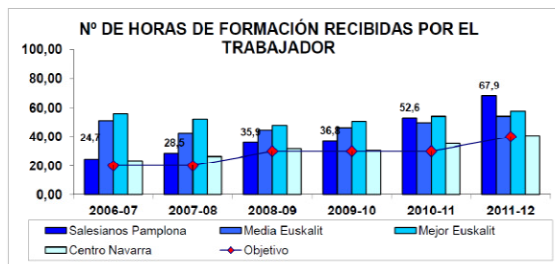
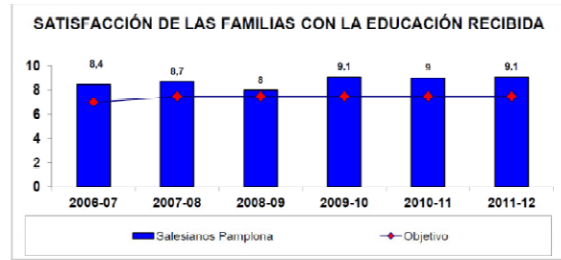
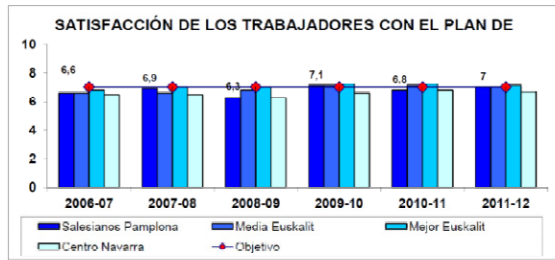
Proyecto Fin de Carrera

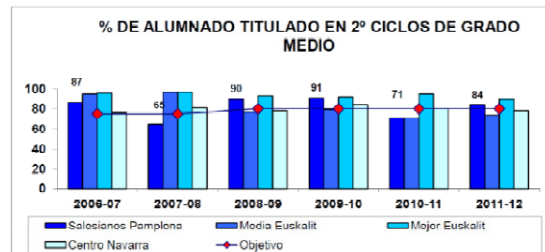
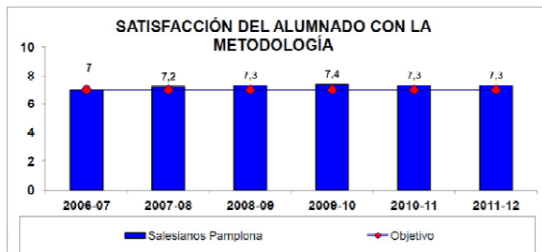
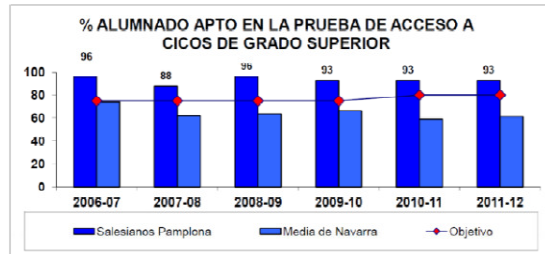
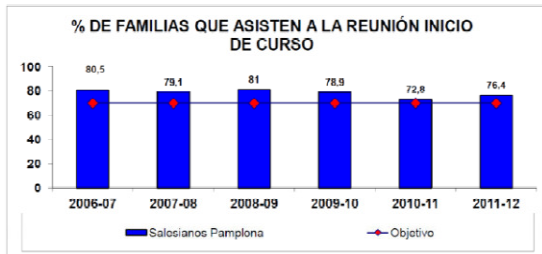
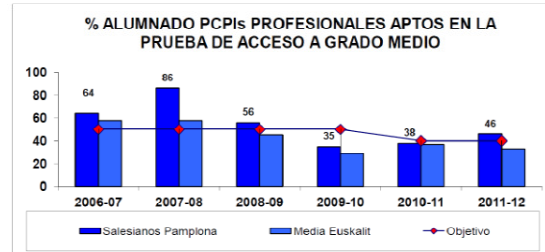
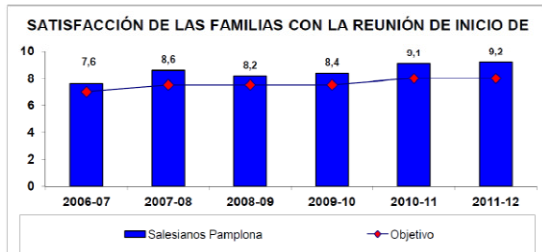
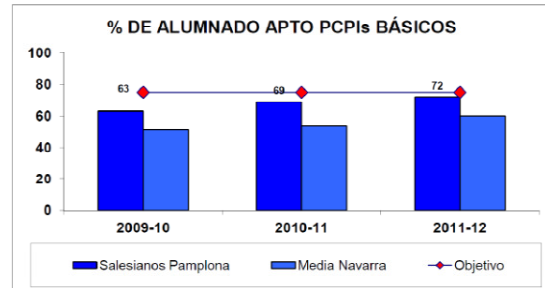
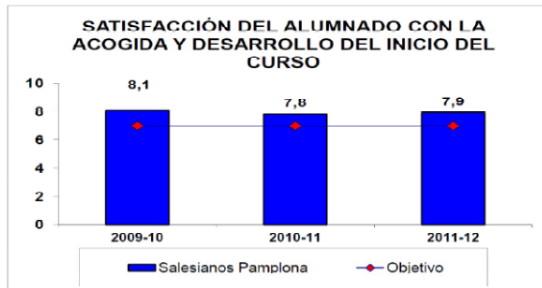
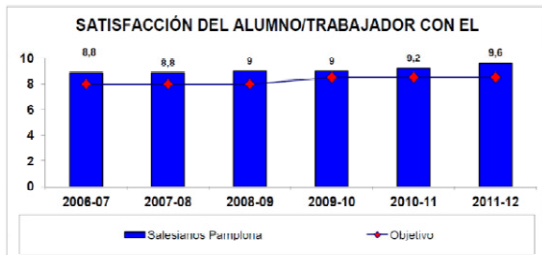
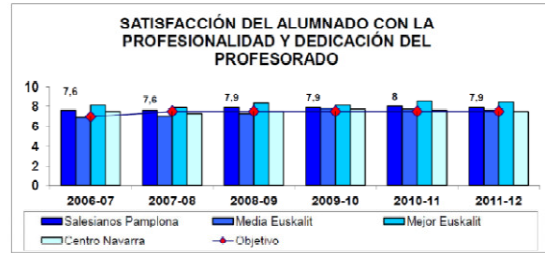
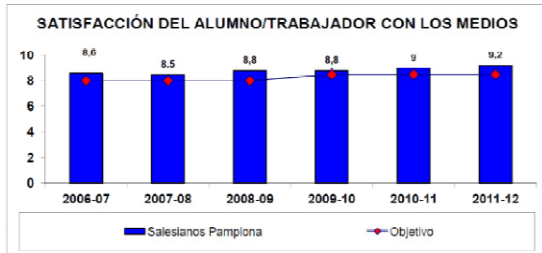


Proyecto Fin de Carrera

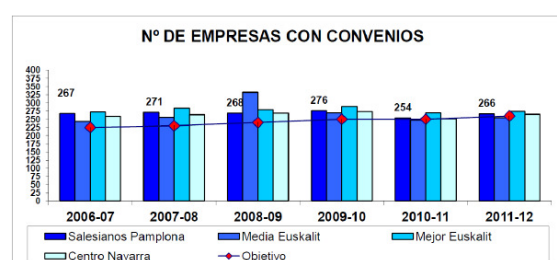
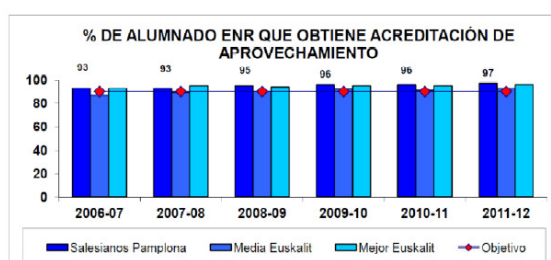
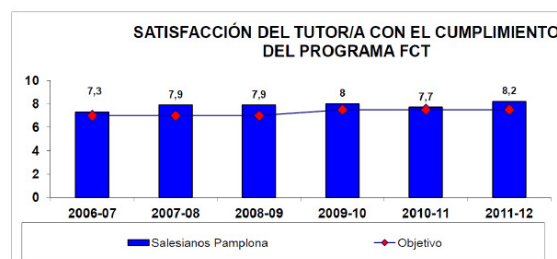
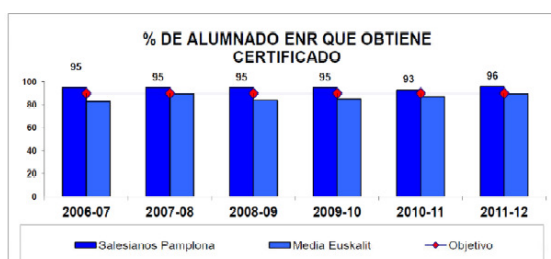
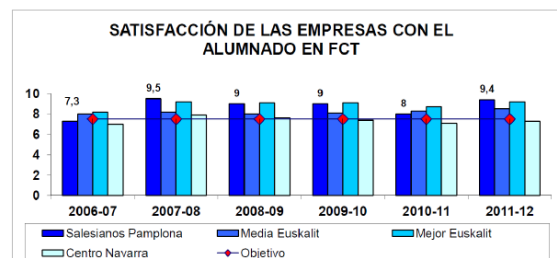
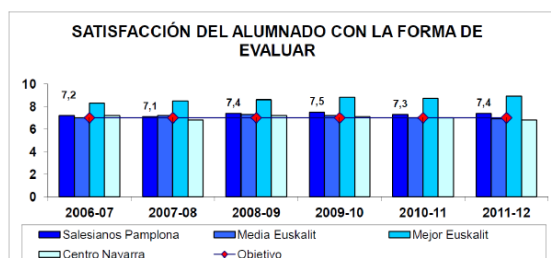
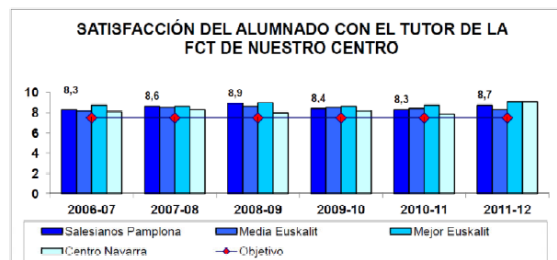
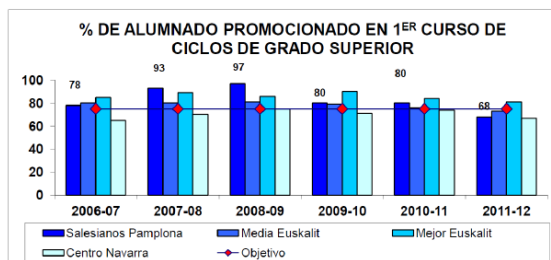
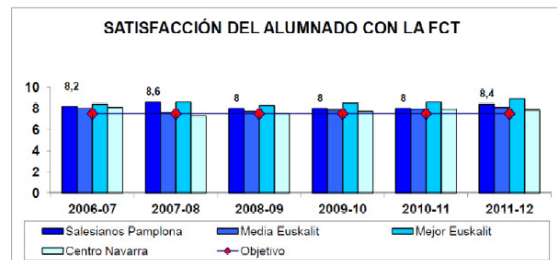
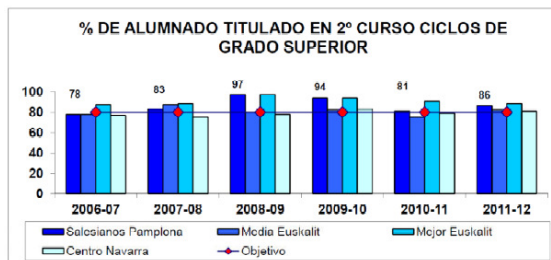
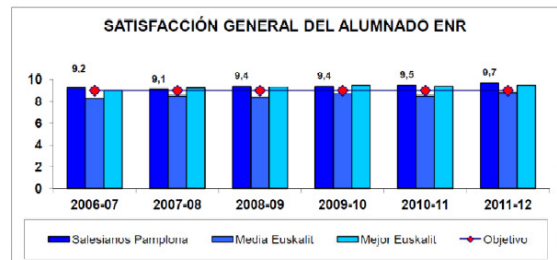
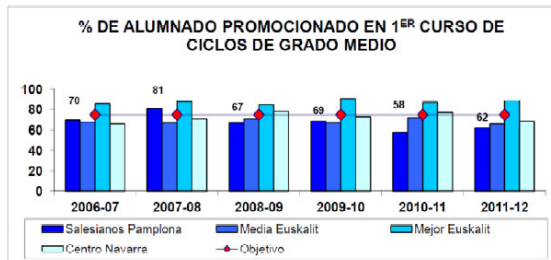


Proyecto Fin de Carrera

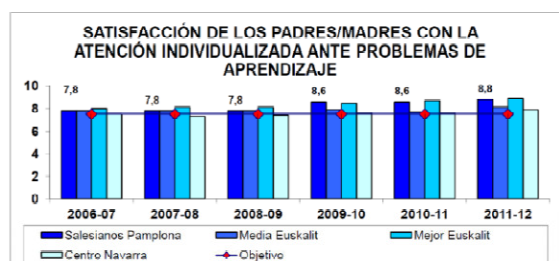
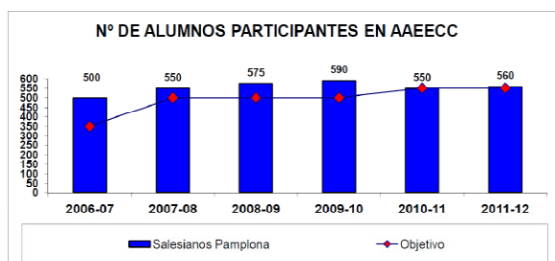
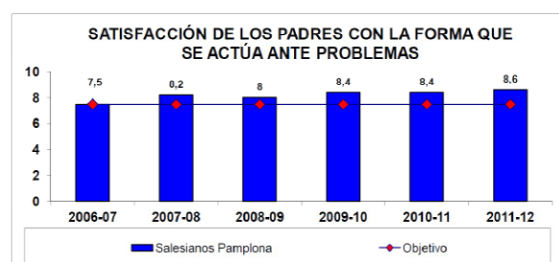
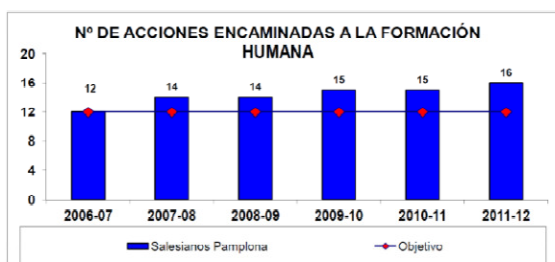
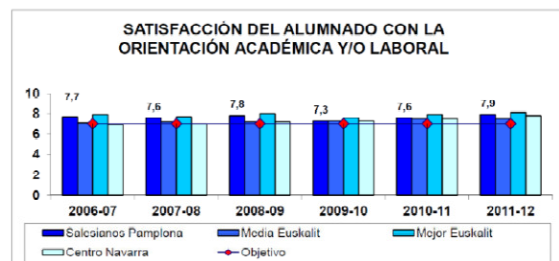
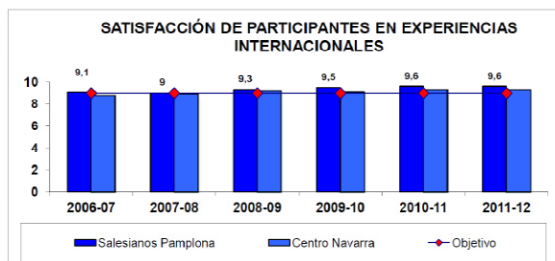
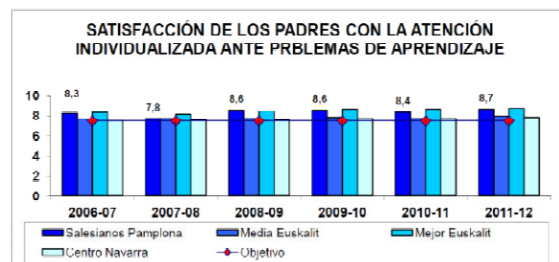
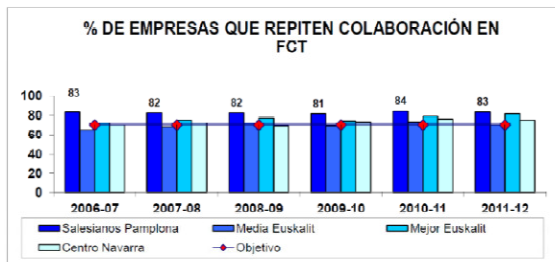
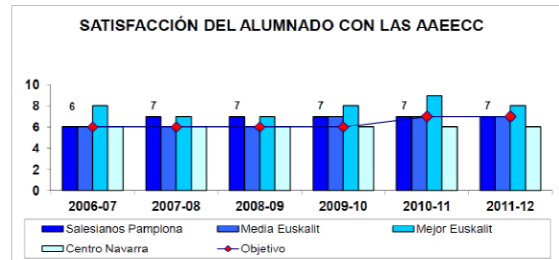
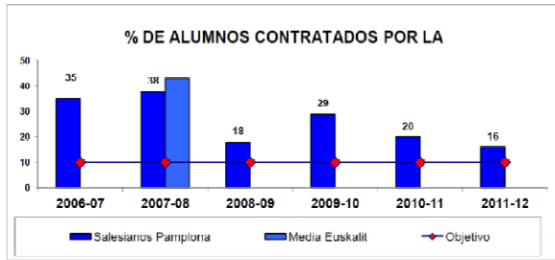




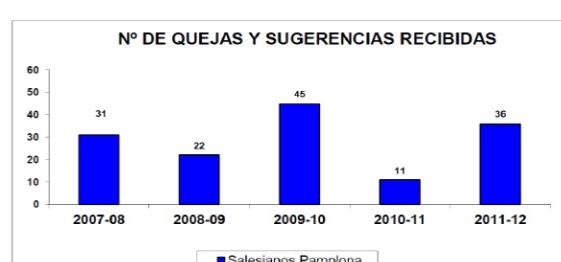
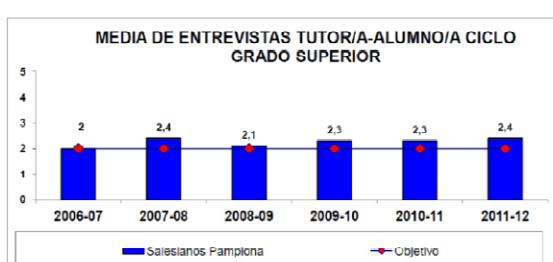
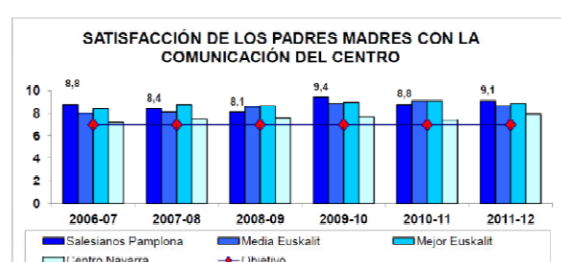
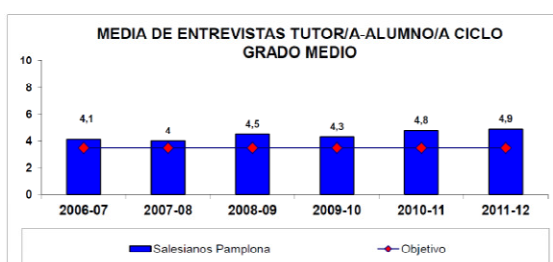
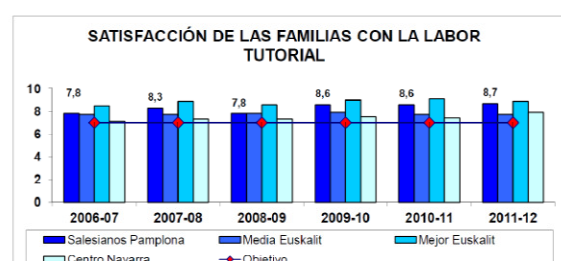
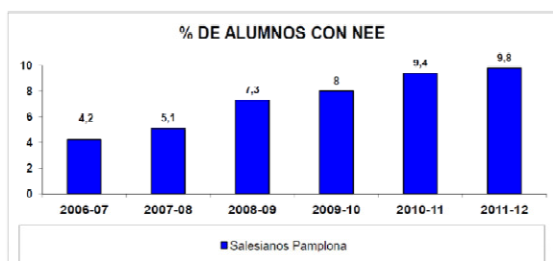
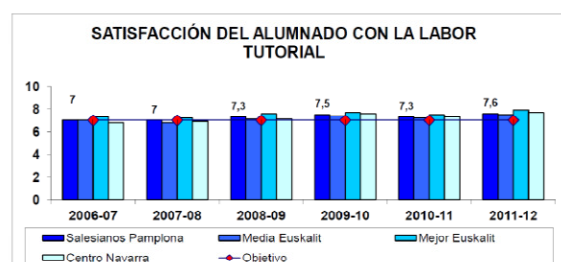
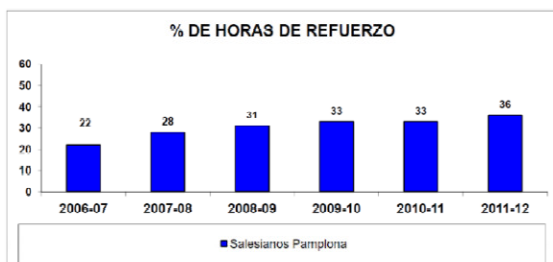
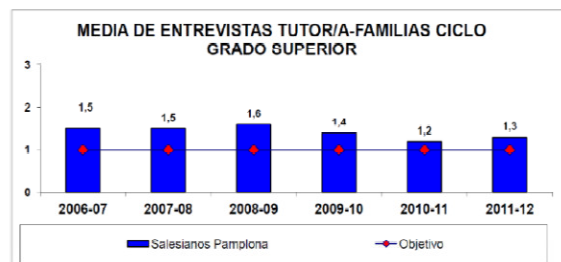
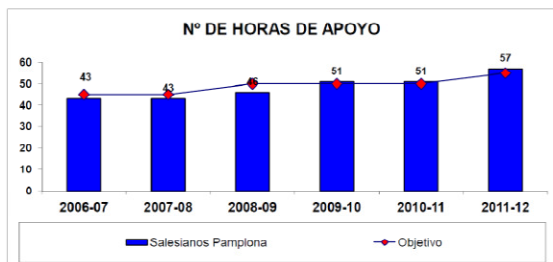
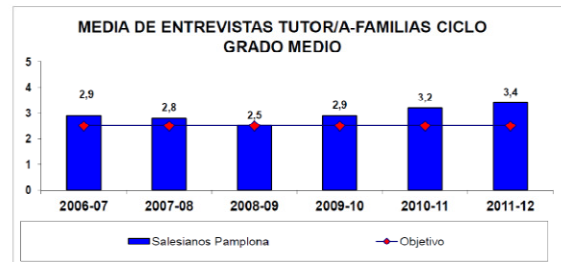
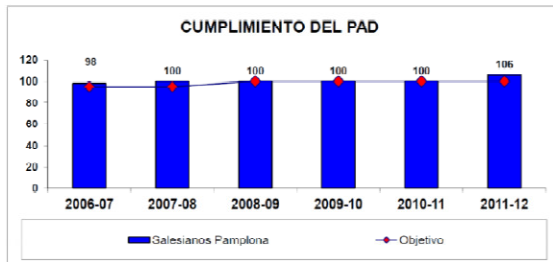
Proyecto Fin de Carrera



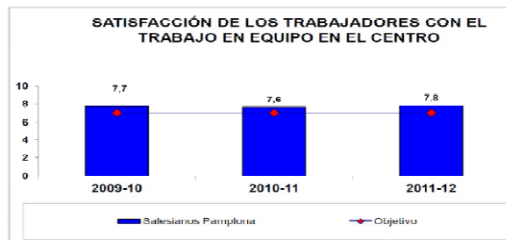
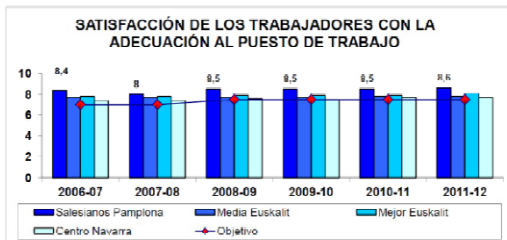
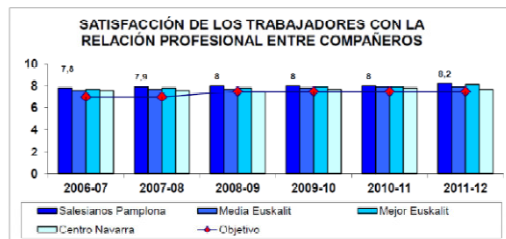
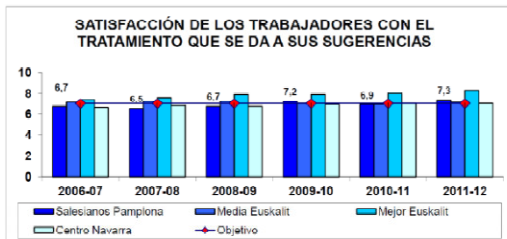
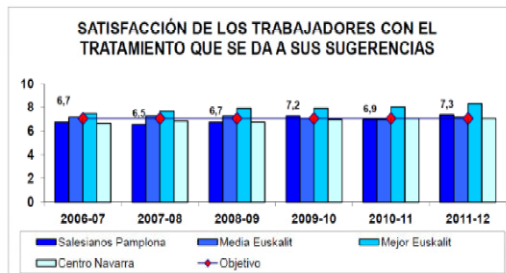
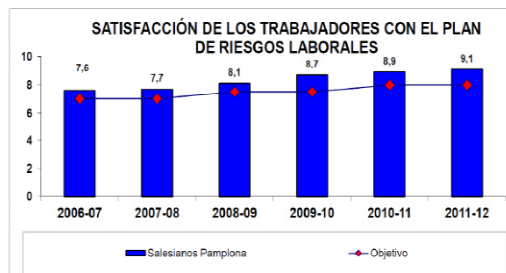
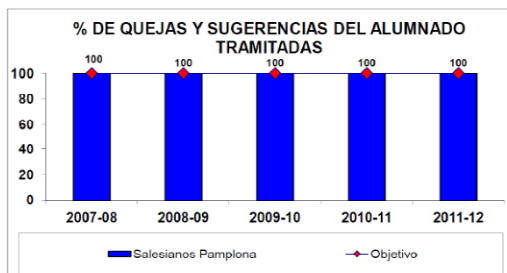
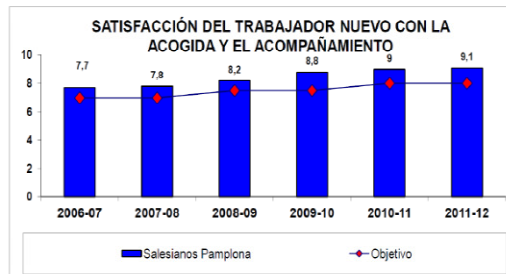
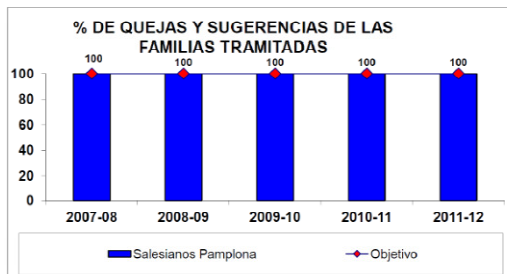
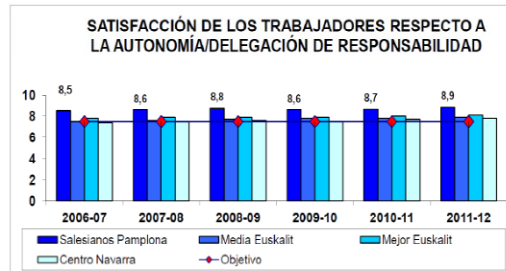
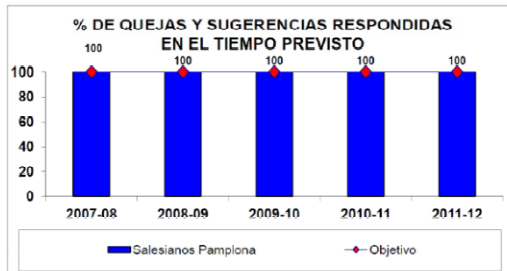
Proyecto Fin de Carrera

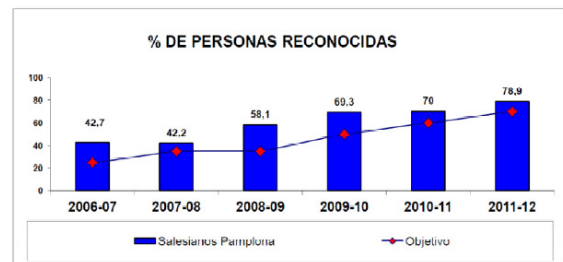
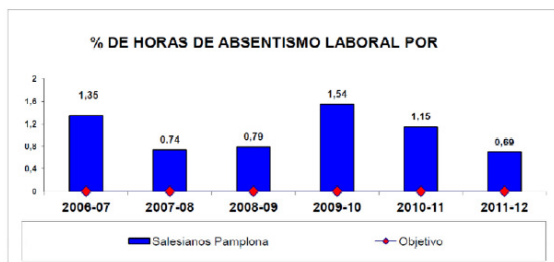
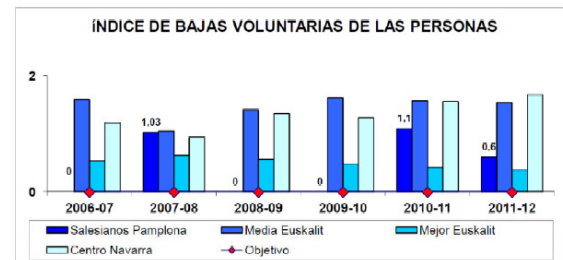
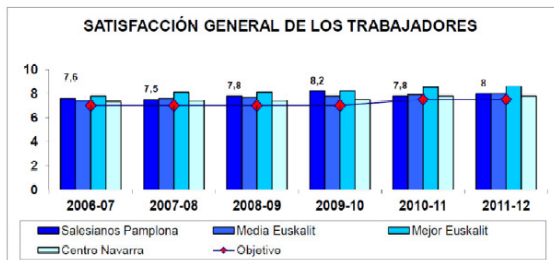
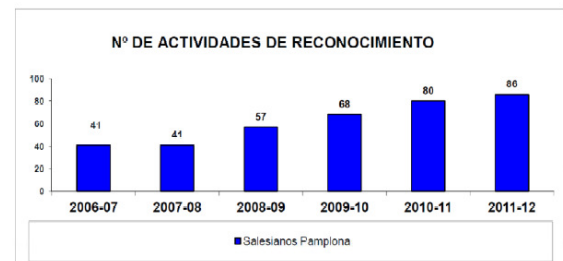
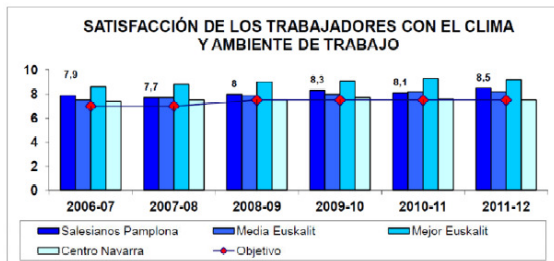
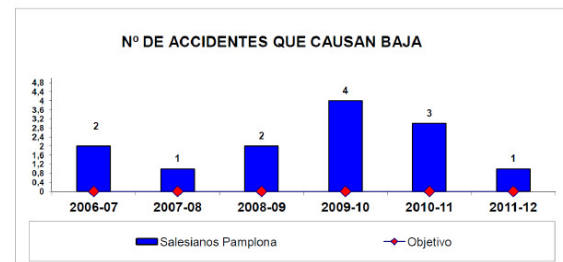
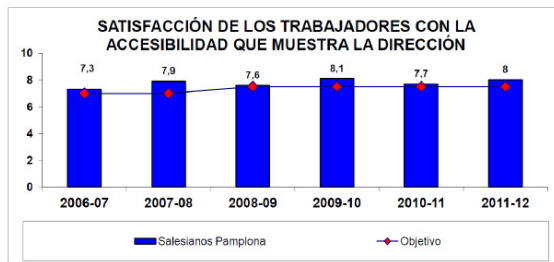
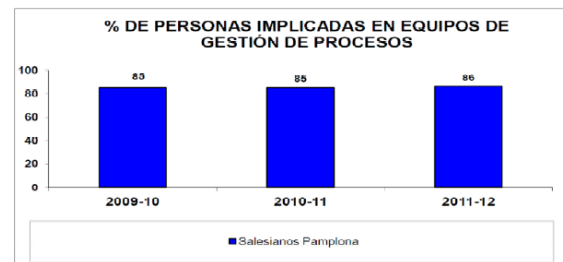
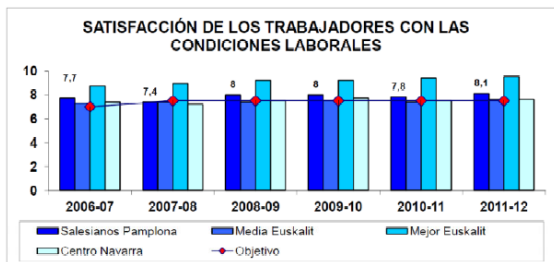
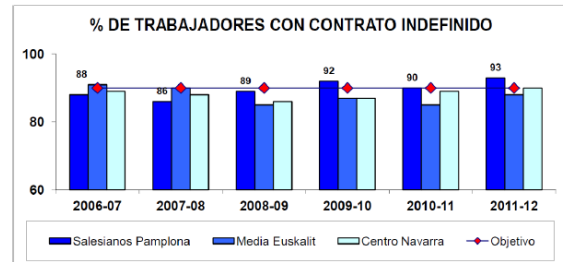
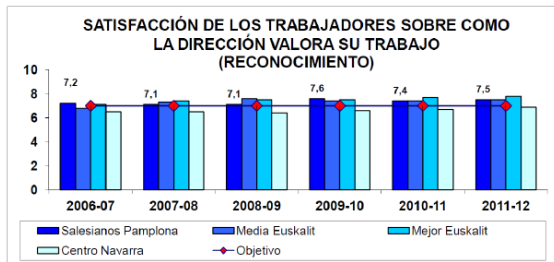


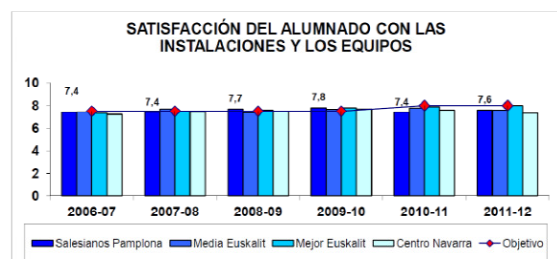
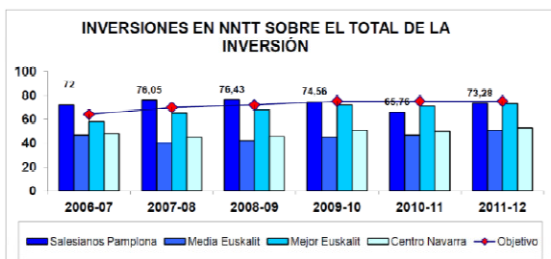
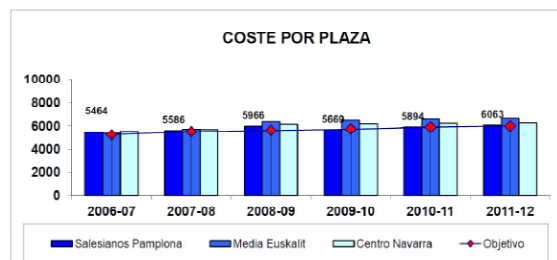
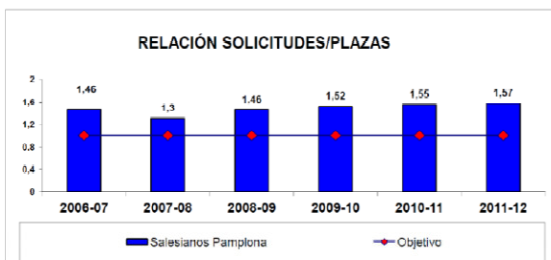
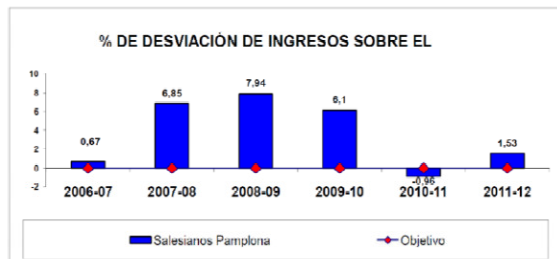
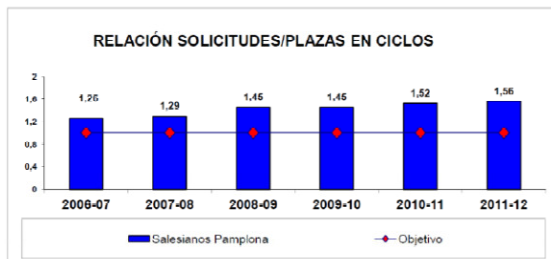
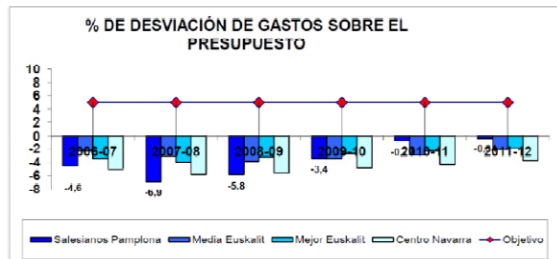
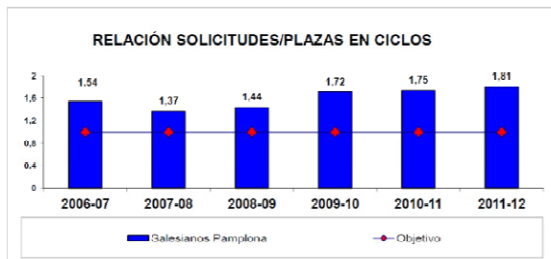
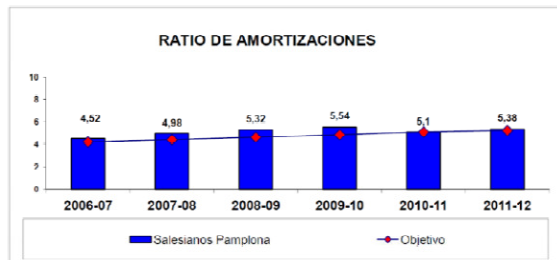
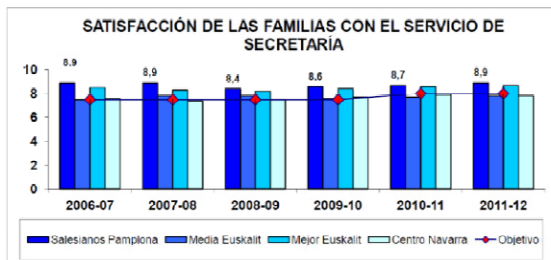
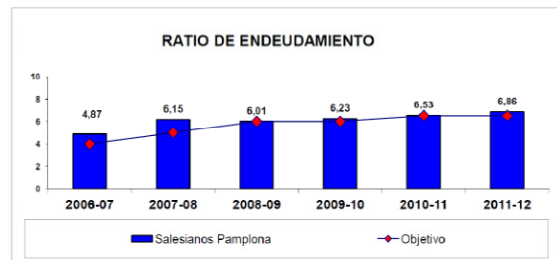
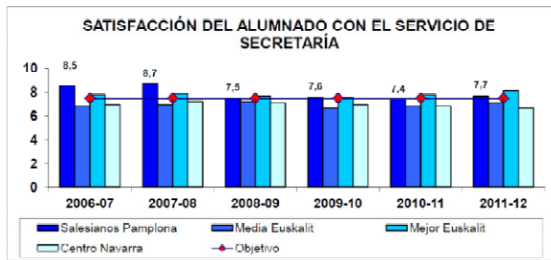
Proyecto Fin de Carrera



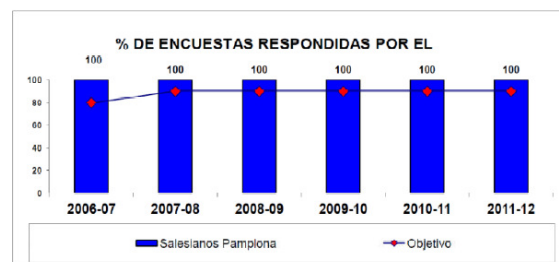
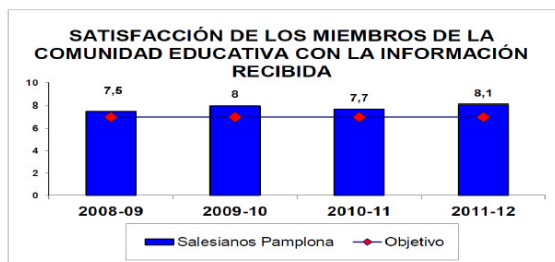
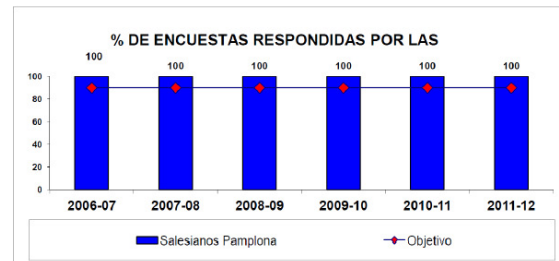
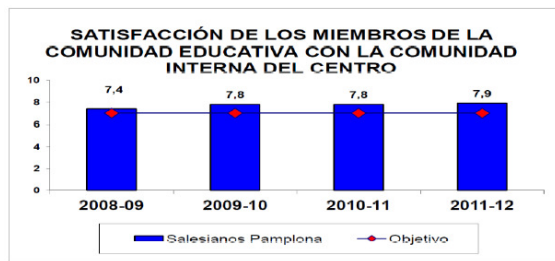
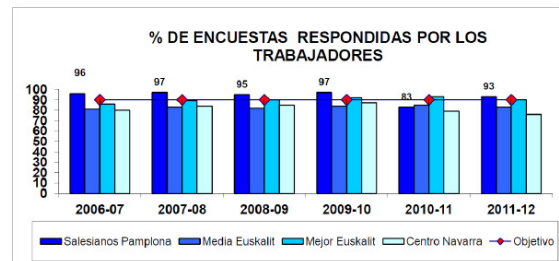
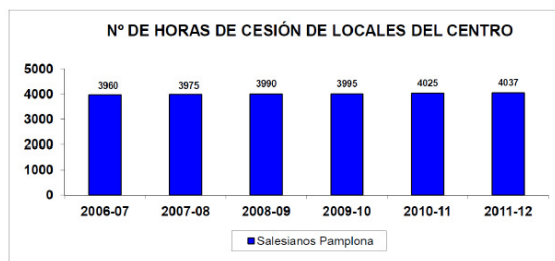
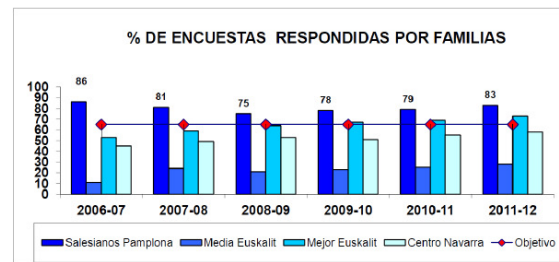
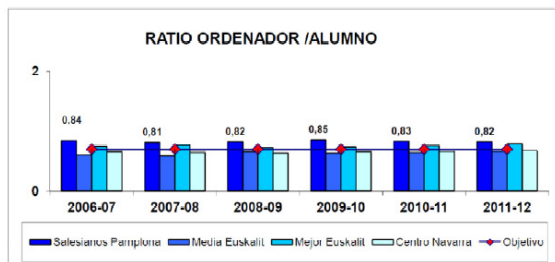
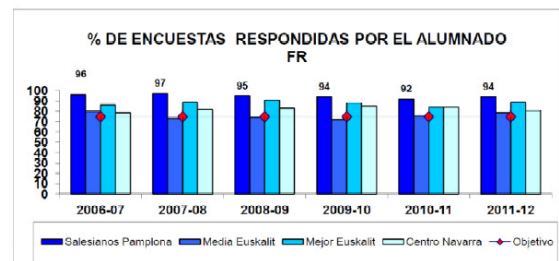
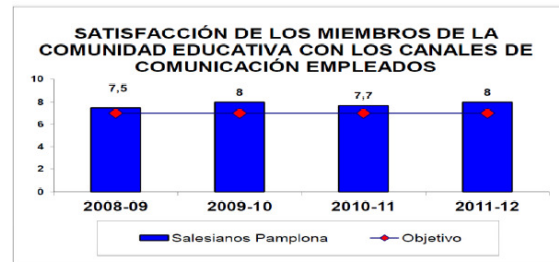
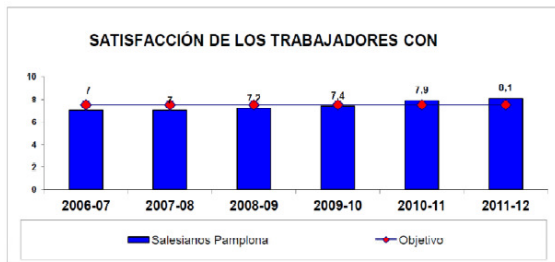
Proyecto Fin de Carrera



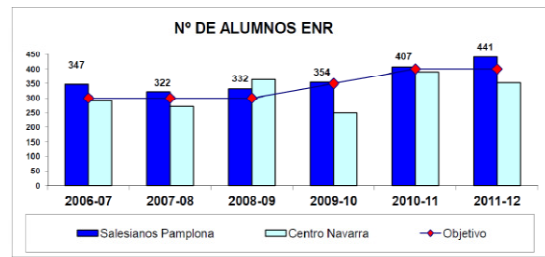
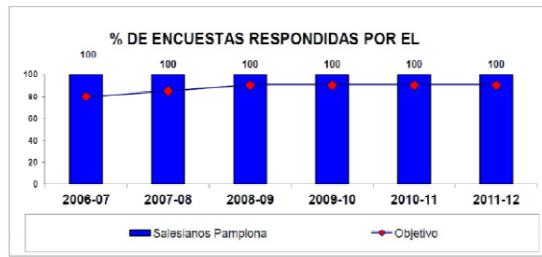




Proyecto Fin de Carrera



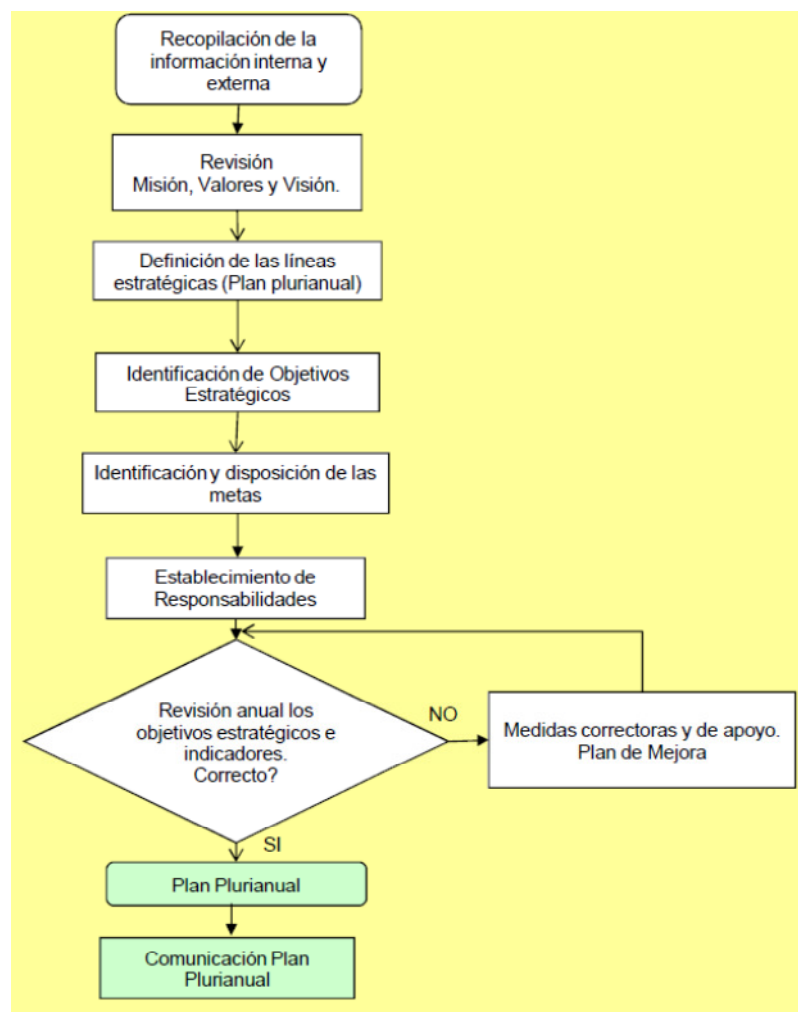
Proyecto Fin de Carrera



PLAN PLURIANUAL 2012-2015

7. PLAN PLURIANUAL 2012-2015

Como consecuencia del aprendizaje y del benchmarking, para la formulación, revisión y actualización de la Política y Estrategia, Salesianos Pamplona ha mejorado el proceso PE 02 Planificación Estratégica y Liderazgo. El diseño de la estrategia se basa actualmente en el análisis de factores internos y externos mediante análisis de la posición competitiva, análisis DAFO (Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades), análisis PEST (Político-legislativo, Económico, Sociocultural y Tecnológico), estudio del Plan Plurianual anterior, estudio del crecimiento demográfico en la Comarca de Pamplona y fundamentalmente de las necesidades y expectativas de nuestros clientes. A partir del análisis interno y externo se revisan Misión, Visión y Valores. Se definen las Líneas Estratégicas y sus correspondientes Objetivos Estratégicos. Se disponen las metas de los Objetivos y se establecen las responsabilidades. Los Objetivos se desplegarán en Iniciativas que se desarrollarán en el Plan General Anual (Por diseñar



7.1. Análisis DAFO.

Salesianos Pamplona desarrolla análisis DAFO en todos y cada uno de sus procesos. Como conclusión de todos ellos se genera el análisis DAFO general de centro donde se estudia la información interna y externa.

La información interna proviene del análisis de los indicadores de rendimiento, del plan general anual anterior, de las sugerencias de las personas.

La información externa proviene de la comparativa y el aprendizaje que Salesianos realiza con las mejores organizaciones del sector.

<p style="text-align: center;">Interior</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad que otorga el centro para la formación (30 h) • Alto número de elementos informáticos en red. Disponibilidad de programas de gestión, planificación y comunicación. • Ideario (estilo salesiano, sistema preventivo) presente en la planificación estratégica. • Estructura que permite disponer recursos propios. • Identidad, prestigio e imagen asentados. • Especialización e implicación del profesorado. • Pertenencia a una red de colegios presente en casi todo el mundo. • Existencia de un equipo de pastoral amplio. • Relación con el mundo empresarial e instituciones. • Amplia experiencia en años de impartición de enseñanza no reglada. • Seguimiento al alumnado. • Equipo de profesores estable, con ilusión y experiencia. • Búsqueda de respuestas educativas para todos. • Disponibilidad de un trabajador a tiempo completo y de un equipo de profesores en el mantenimiento de equipos de comunicación. • Variedad de ofertas para la atención a la diversidad. • Equipamiento e instalaciones técnicas. • Orientación académica y profesional. • Sopye. • Apuesta clara por la Excelencia 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lentitud para asumir las actualizaciones en algunos ciclos de FP • No se cubre toda la oferta ESO y Bachiller. Falta de infantil y primaria. • Carencia de un Proyecto Lingüístico • Sin oferta de intercambio de alumnos (internacionalización) • Provisionalidad en las actuales instalaciones • Identificación y desarrollo de competencias del profesorado. • Falta de seguimiento sistematizado de nuestros alumnos cuando acaban la etapa en nuestro colegio. • Poco conocimiento de las necesidades y expectativas de la empresa. • Insuficiente conciencia de la necesidad de la formación continua. Falta de plan de formación. • Edificio obsoleto con importante nivel de gastos de mantenimiento. • Falta de tiempos para elaborar temas o reflexionar/planificar. • Estancamiento de la inversión por recursos económicos escasos. • No todos los profesores aplican los mismos criterios de actuación del profesorado. • Falta de acciones posteriores a las evaluaciones. • Escasa participación de las familias.
<p style="text-align: center;">Exterior</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal la identificación con el PEC y con las titulaciones adecuadas en idiomas • Contacto con otros centros que puedan aportar alumnos • Nuevo Centro (Plan a tres años) • Potenciar la imagen del Colegio a la sociedad • Relanzar la buena imagen de la FP • Alianzas y/o colaboración con las empresas. • Red de centros salesianos. • Centro integrado. • Agencia de colocación. • Nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación con las familias. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de otros centros en cuanto a bilingüismo y otros ciclos • Cambios de legislación educativa, • En los próximos años potencial disminución de ingresos (menos aportes del Gobierno) • Imagen social de la formación en colegios religiosos y concertados • Alumnado heterogéneo y a veces con experiencias formativas negativas. • Aumento de ratios y de horas de trabajo de los trabajadores. • Falta de reconocimiento social de la labor del profesorado. • Inestabilidad política-económica que influya en el desarrollo del proyecto de nuevo centro. • Menos recursos para inserción laboral y prácticas en FCT por cierre de empresas. • Burocracia que dificulta el progreso en internacionalización.
	<p>Positivas</p>	<p>Negativas</p>

7.2. Análisis PEST.

7.2.1. Análisis Político-Legislativo.



ANÁLISIS PEST identificación de factores del entorno general que pudieran impactar en el futuro del Colegio

Político-Legislativo: legislación futura, políticas administrativas, cambios en los gobiernos, normativa, horizonte legislativo

POLITICO LEGISLATIVO	
TENDENCIA RELEVANTE	PRINCIPALES IMPACTOS DEL ESCENARIO PL EN NUESTRO CENTRO
Cambio de estructura Ciclos Medios.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las instalaciones del nuevo centro para la nueva organización. • Profesorado. Polivalencia. Formación. Reorganización. Análisis de los perfiles del profesorado actual. • Alumnado. Orientación profesional, acompañamiento tutorial.
Concesión Centro Integrado	<ul style="list-style-type: none"> • Organizativo: nueva estructura • Análisis de la normativa de seguridad. • Integración de en el centro. • Orientación profesional y laboral. • Análisis de plataformas para implantar la formación on-line • Mejora de la imagen del centro (impacto social) • Certificaciones. Posibilidad de certificar desde el centro. • Relación con empresas, sindicatos, consejerías de educación y trabajo. • Gestión de la inserción laboral.
Cambio de curriculum en ciclos formativos	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la necesidad de formación y adecuación del profesorado. • Necesidad de equipamiento. • Organización de talleres. • Estar atentos a las cualificaciones profesionales (INCUAL) • Análisis del entorno laboral de los ciclos que ofertamos.
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de prácticas en empresa en otros países. • Becas de colaboración • Relación con centros salesianos. Intercambio de materiales, programas,... • Búsqueda de una sistematización. Planificación, forma de trabajo que incluya a todos los niveles. • Posibilidad de intercambios de alumnado y profesorado. • Dedicación de una persona para coordinar. • FCT en países en vías de desarrollo. Punto de vista solidario • Búsqueda de alianzas.
Nueva configuración de la congregación salesiana	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos criterios de organización y gestión. • Ámbitos de relación con otros centros • Mayor enriquecimiento • Más posibilidades de Buenas prácticas • Movilidad de los cargos directivos.

7.2.2. Análisis Económico.



ANÁLISIS PEST
Identificación de factores del entorno general que pudieran impactar en el futuro del Colegio

Económicos: tasa de desempleo, evolución de precios, disponibilidad de recursos, crisis económica, costo del servicio, fuentes de autofinanciación, programas apoyados

ECONÓMICO	
TENDENCIA RELEVANTE	PRINCIPALES IMPACTOS DEL ESCENARIO PL EN NUESTRO CENTRO
Crisis/recortes	<ul style="list-style-type: none"> • Repercusión de los recortes en la cultura • Búsqueda de nuevas vías de financiación • Permanencia del profesorado más años en el centro. • Realidad de las familias respecto a los recursos económicos. • Cómo financiar el equipamiento y material fungible. • Buscar aliados en las empresas que nos proporcionen tecnología.
Desempleo	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de los alumnos a alargar el periodo escolar. • Incorporación de nuevos perfiles de alumnos (más adultos) • Mayor importancia de los cursos técnicos, mayor demanda. • Gestión de la inserción laboral. • Búsqueda de nuevos yacimientos de empleo. • Analizar cómo dar más recursos a nuestros alumnos: autoempleo, iniciativa emprendedora, imaginación,... • Potenciar el trabajo coordinado de los módulos transversales.

7.2.3. Análisis Socio-Cultural.



ANÁLISIS PEST
Identificación de factores del entorno general que pudieran impactar en el futuro del Colegio

Socio-culturales: evolución demográfica, cambios en patrones de vida, consumo, culturales, acción de los grupos políticos, percepción social de labor educativa, educación pública & privada,...

SOCIO-CULTURAL	
TENDENCIA RELEVANTE	PRINCIPALES IMPACTOS DEL ESCENARIO PL EN NUESTRO CENTRO
Nuevo entorno de población	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnado. Análisis de la población de Sarriguren. • Análisis de servicios. • Otras ofertas educativas en el entorno.
Inmigración	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de alumnado inmigrante. Regreso a país de origen. • Atención a la problemática que conlleva. • Posible menor demanda. • Análisis de la evolución demográfica
Congregación. Menor número de religiosos	<ul style="list-style-type: none"> • El carisma es más amplio. Familia Salesiana. Misión compartida. • Otra configuración de Iglesia. • Formación. • Sentido de pertenencia
Nuevo modelo de vivencia religiosa	<ul style="list-style-type: none"> • Pastoral más "misionera". Para muchos puede ser el primer anuncio. • Adaptar a la realidad de nuestro alumnado. • Comunicación de los contenidos. • Perfil del educador como testimonio. • Formación de profesorado • Apertura a lo espiritual (¿Cómo?) • Valores. Transversalidad. Tenerlos claro y ver cómo llevarlos a cabo en el día a día. Incluir en las programaciones.

7.2.4. Análisis Tecnológico.



ANÁLISIS PEST
Identificación de factores del entorno general que pudieran impactar en el futuro del Colegio

Tecnológicos: grado de desarrollo e implantación de la tecnología, desarrollo de nuevos productos con impacto en la educación, programas públicos de ayudas

TECNOLÓGICO	
FACTORES TECNOLÓGICOS	PRINCIPALES IMPACTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo enfoque de la educación desde la tecnología • Impacto de las nuevas tecnologías en la educación • Nuevos canales de comunicación y acceso a la información y el conocimiento (internet, e-mail, redes sociales, blogs...) • Cambio permanente de la tecnología, los desarrollos actuales se ven comprometidos a actualizaciones e innovaciones en periodos de tiempo muy cortos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto tecnológico escasamente planificado (qué tecnología, para qué, cómo, ...) • Necesidad de recursos económicos para abordar las nuevas tecnologías • Grieta generacional en acceso/uso de nuevas tecnologías (alumno-profesor) y entre profesores • Necesidad de actualización de habilidades, conocimientos y competencias del profesorado • Equilibrar sistema tradicional de educación con sistema a través de nuevas tecnologías • Gestionar la información y la comunicación con los Grupos de Interés a través de los nuevos canales • Los procesos de Gestión se ven facilitados por la tecnología • Apertura a nuevas formas de enseñanza no presencial (on-line, AVIP, ...)

7.3. Indicadores Demográficos.



POBLACIÓN DE NAVARRA CALCULADA A 1 DE ENERO POR GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD (AMBOS SEXOS, 2007-2022) PROYECCION 1

GRUPOS DE EDAD	2007	2012	2017	2022
De 0 a 4 años	32.145	37.516	37.618	35.598
De 5 a 9 años	26.621	32.293	36.620	36.723
De 10 a 14 años	26.118	27.526	32.518	36.273
De 15 a 19 años	27.248	27.566	28.878	33.243
De 20 a 24 años	33.530	31.375	31.793	28.825

PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2007-2022. PROYECCIÓN 2

EDAD	POBLACIÓN 1/1/2007			POBLACIÓN 1/1/2012			POBLACIÓN 1/1/2017			POBLACIÓN 1/1/2022		
	HOM	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
De 0 a 4	16.419	15.461	31.880	17.964	16.915	34.879	16.742	15.763	32.505	14.043	13.221	27.264
De 5 a 9	14.000	13.063	27.063	16.866	15.839	32.705	18.232	17.143	35.375	16.940	15.932	32.872
De 10 a 14	13.687	12.875	26.562	14.485	13.446	27.931	17.157	16.070	33.227	18.447	17.314	35.761
De 15 a 19	14.290	13.077	27.367	14.205	13.254	27.459	14.791	13.672	28.463	17.300	16.235	33.615
De 20 a 24	16.910	15.357	32.267	15.001	13.671	28.672	14.622	13.609	28.231	14.756	13.660	28.416

7.4. Plan Plurianual 2012-2015.

SALESIANOS PAMPLONA PLAN PLURIANUAL 2012-2015						
	OBJVO	RBLE	FECHA FIN	% TOTAL	DOC 1	DOC 2
PLAN PLURIANUAL 2012-2015						
1. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA						
1.1. ANÁLISIS DAFO DE CENTRO						
1.2. ANÁLISIS PEST						
1.3. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN AREA METROPOLITANA DE PAMPLONA						
2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS						
2.1. LE-1 ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD DEL COLEGIO						
2.1.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.1: Ser reconocido como Centro Integrado		META: 100%	Jorge	31/12/2012		
2.1.1.1. INDICADOR 1: Satisfacción gral. del alumnado ENR			Javier	31/12/2012		
2.1.1.2. INDICADOR 2: % de consecución del objetivo			Javier	31/12/2012		
2.1.1.3. INICIATIVA 1: Despliegue de los procesos dirigidos a la actividad de centro integrado			E.D.	31/10/2012		
2.1.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.2: Traslado de nuestro colegio a Sarriguren. compra de los terrenos		META: 100%	Iñaki	31/08/2013		
2.1.2.1. INDICADOR 1: Satisfacción del ED con la consecución de objetivos e iniciativas			Javier	31/08/2013		
2.1.2.2. INDICADOR 2: % de consecución del objetivo			Javier	31/08/2013		
2.1.2.3. INICIATIVA 1: Creación de la junta de compra-venta de los terrenos			E.D. Dptos.	30/09/2012	100	
2.1.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.3: Captación de alumnado		META: 100%	E.D.	31/08/2013		
2.1.3.1. INDICADOR 1: Imagen del centro en el entorno			José María	31/08/2013		
2.1.3.2. INDICADOR 2: Recomendarías nuestro centro a algún familiar-amigo (efecto)			Miguel	31/08/2013		
2.1.3.3. INDICADOR 3: Relación solicitudes/plazas (total y segmentado) (efecto)			Esther	31/08/2013		
2.1.3.4. INICIATIVA 1: Mejorar y desplegar el plan de Formación			Jorge	31/08/2013		
2.1.3.5. INICIATIVA 2: Mejorar y desplegar el plan de Reconocimiento			Iñaki	31/08/2013		
2.1.3.6. INICIATIVA 3: Rediseño de la oferta educativa y servicios.			Jesús María	31/08/2013		
2.1.3.7. INICIATIVA 4: Mejorar el plan de AAEECC (Actividades más atractivas para alumnos y familias)			Daniel	31/08/2013		
2.1.3.8. INICIATIVA 5: Desplegar los valores de Salesianos Pamplona en el proceso del servicio educativo			Jesús María	31/08/2013		
2.1.3.9. INICIATIVA 6: Potenciar la imagen positiva del centro			José María	31/08/2013		
2.1.3.10. INICIATIVA 7: Jornada de Orientación con otros centros, visita-presentación de nuestra oferta y alianzas con los centros.			Yolanda	31/08/2013		
2.1.3.11. INICIATIVA 8: Solicitar e implantar bachillerato de ciencias sociales.			Pablo	31/08/2013		
2.1.4. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.4: Potenciar la imagen positiva del centro		META: 95%	José María	31/08/2013		
2.1.4.1. INDICADOR 1: Personas: Satisfacción con la imagen que proyecta el centro (causa)			Jorge	31/08/2013		
2.1.4.2. INDICADOR 2: Imagen del centro en el entorno (efecto)			José María	31/08/2013		
2.1.4.3. INICIATIVA 1: Análisis de nuestra imagen/impacto externos			José María	31/08/2013		
2.1.4.4. INICIATIVA 2: Diseño de estrategia publicitaria			José María	31/08/2013		
2.1.4.5. INICIATIVA 3: Diseño de trípticos y folletos			Iñaki	31/08/2013		
2.1.4.6. INICIATIVA 4: Diseño de Power Point y DVD			Iñaki	31/08/2013		
2.1.4.7. INICIATIVA 5: Publicidad en las redes sociales			José María	31/08/2013		
2.1.4.8. INICIATIVA 6: Análisis y planificación de la relación con prensa y otros medios de comunicación.			E.D.	31/08/2013		
2.1.5. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.5: Nuevas vías de financiación		META: 100%	Fernando	31/08/2013		
2.1.5.1. INDICADOR 1:			Fernando	31/08/2013		
2.1.5.2. INDICADOR 2:			Fernando	31/08/2013		

Proyecto Fin de Carrera

	2.1.5.3. INICIATIVA 1: Potenciar y aumentar el número de cursos técnicos		E.D.	31/08/2013			
	2.1.6. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.6: Reflexión sobre nuestras alianzas. Revisión/renovación/creación de nuevas alianzas.	META: 100%	E.D.	31/08/2013			
	2.1.6.1. INDICADOR 1: Valor añadido obtenido en las alianzas		José Miguel	31/08/2013			
	2.1.6.2. INDICADOR 2: Nº de nuevas alianzas establecidas		José Miguel	31/08/2013			
	2.1.6.3. INICIATIVA 1: Revisión de alianzas		E.D.	31/08/2013			
	2.1.6.4. INICIATIVA 2: Planificación de objetivos y actividades conjuntas con los aliados.		E.D.	31/08/2013			
	2.1.6.5. INICIATIVA 3: Alianza con BSH para ofertar formación dual.		E.D.	31/08/2013			
	2.2. LE-2 IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS		E.D.	31/08/2015			
	2.2.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.1: Definir el perfil del trabajador de Salesianos Pamplona.	META: 100%	E.D.	31/08/2013			
	2.2.1.1. INDICADOR 1: % de trabajadores que reúnen las características alineadas con el ideario salesiano.		Jorge	31/08/2013			
	2.2.1.2. INDICADOR 2: % de trabajadores que reúnen las características del puesto que desempeña.		Jorge	31/08/2013			
	2.2.1.3. INICIATIVA 1: Definir características del trabajador alineadas con el ideario salesiano.		Iñaki	31/08/2013			
	2.2.1.4. INICIATIVA 2: Definir conocimientos, habilidades requeridas a los trabajadores en cada puesto de trabajo.		Dptos.	31/08/2013			
	2.2.1.5. INICIATIVA 3: Formación en valores salesianos.		Iñaki	31/08/2013			
	2.2.1.6. INICIATIVA 4: Formación técnica y pedagógica por departamentos.		Dptos.	31/08/2013			
	2.2.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.2: Potenciar el reconocimiento	META: 100%	Iñaki	31/08/2013			
	2.2.2.1. INDICADOR 1: Nº de iniciativas de mejora por parte de los trabajadores.		Jorge	31/08/2013			
	2.2.2.2. INDICADOR 2: Nº de reconocimientos.		Jorge	31/08/2013			
	2.2.2.3. INICIATIVA 1: Revisar/renovación y mejora del plan de reconocimiento.		Iñaki	31/08/2013			
	2.2.2.4. INICIATIVA 2: Despliegue del nuevo plan de reconocimiento.		Iñaki	31/08/2013			
	2.3. LE-3 OFERTA EDUCATIVA INTEGRADA, DE CALIDAD Y COHERENTE CON EL IDEARIO SALESIANO		Jesús María	31/08/2015			
	2.3.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.1: Potenciar el idioma extranjero. Internacionalización.	META: 100%	José Miguel	31/08/2013			
	2.3.1.1. INDICADOR 1: Nº de alumnos en intercambio.		Ángel	31/08/2013			
	2.3.1.2. INDICADOR 2: Nº de alumnos que realiza FCT en el extranjero.		Jesús	31/08/2013			
	2.3.1.3. INICIATIVA 1: Impartir asignaturas técnicas en inglés.		José Miguel	31/08/2013			
	2.3.1.4. INICIATIVA 2: Potenciar y aumentar el alumnado que realiza FCT en el extranjero.		Jesús	31/08/2013			
	2.3.1.5. INICIATIVA 3: Realizar intercambios de alumnado en el extranjero desarrollando alianzas con centros salesianos.		José Miguel	31/08/2013			
	2.3.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.2: Renovar/mejorar la oferta educativa a PCPIs	META: 100%	Yolanda	31/08/2013			
	2.3.2.1. INDICADOR 1: % de alumnado PCPIs que obtiene certificación de aprovechamiento.		Yolanda	31/08/2013			
	2.3.2.2. INDICADOR 2: % de alumnado que aprueba el acceso a ciclos formativos de grado medio.		Yolanda	31/08/2013			
	2.3.2.3. INICIATIVA 1: Planificación del servicio educativo a PCPIs en base a realización de proyectos.		Jesús María	31/08/2013			
	2.3.2.4. INICIATIVA 2: Potenciar y aumentar el aprendizaje y las habilidades de PCPIs en los talleres.		Jesús María	31/08/2013			
	2.3.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.3: Análisis/adequación de la oferta educativa de FP	META: 100%	José María	31/08/2013			
	2.3.3.1. INDICADOR 1: % de alumnado contratado al finalizar los estudios.		Jesús	31/08/2013			
	2.3.3.2. INDICADOR 2:			31/08/2013			
	2.3.3.3. INICIATIVA 1: Adecuación de la oferta educativa del ciclo Desarrollo de Productos Electrónicos.		Joseba	31/08/2013			
	2.3.3.4. INICIATIVA 2: Adecuación de la oferta educativa del ciclo de Preimpresión en Artes Gráficas		Miren	31/08/2013			
	2.3.3.5. INICIATIVA 3: Solicitar al Departamento de Educación poder ofertar el ciclo superior de Sistemas Electrotécnicos y Automatizados.		E.D.	31/08/2013			
	2.3.4. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.4: Seguimiento de nuestros alumnos después de haber finalizado estudios en nuestro centro	META: 100%	Jesús	31/08/2013			
	2.3.4.1. INDICADOR 1: % de alumnos con contrato laboral.		Jesús	31/08/2013			
	2.3.4.2. INDICADOR 2: % de alumnos que continúan estudios superiores.		Jesús	31/08/2013			
	2.3.4.3. INICIATIVA 1: Adquisición e implantación del programa ASII para el seguimiento de nuestros antiguos alumnos		Jesús	31/08/2013			

2.4. LE-4 INNOVACIÓN PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA		José María	31/08/2015			
2.4.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.1: Implantación de plataforma Moodle para ofertar cursos on-line.		META: 100%	José Miguel	31/08/2013		
2.4.1.1. INDICADOR 1:			Ángel	31/08/2013		
2.4.1.2. INDICADOR 2:			Jesús	31/08/2013		
2.4.1.3. INICIATIVA 1:			José Miguel	31/08/2013		
2.4.1.4. INICIATIVA 2:			Jesús	31/08/2013		
2.4.1.5. INICIATIVA 3:			José Miguel	31/08/2013		

CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Como consecuencia de mi colaboración con Salesianos Pamplona en el proyecto de alcanzar la Excelencia del colegio podemos distinguir dos aspectos fundamentales de trabajo: a) Política y Estrategia y b) Sistema Operativo.

Las conclusiones obtenidas en ambos aspectos son:

a) Política y Estrategia:

- Revisión-adequación de la Misión, los Valores y la Visión del colegio coherentes con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés y con el ideario salesiano.

Fruto del análisis, en la nueva Misión de Salesianos Pamplona se establece *realizar la formación integral de su alumnado en todos los terrenos*. Se define la formación integral como el proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano (ética, religiosa, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal, y socio-política), a fin de lograr su realización plena en la sociedad. La nueva Misión obliga a realizar mejoras prácticamente en todos los procesos clave (procesos enfocados a la razón de ser del centro que no es otro que la formación y la enseñanza-aprendizaje). Como consecuencia de las mejoras se observa que la satisfacción del alumnado y sus familias con la educación recibida crece notablemente por encima del objetivo fijado.

También facilitar la inserción social y laboral mediante una orientación prioritaria del centro a la formación profesional. Salesianos Pamplona realiza un esfuerzo extra para la inserción laboral de los alumnos que finalizan su etapa. De esta forma, al finalizar el curso 2011-2012, son contratados el 85.5% de los alumnos que finalizan ciclos formativos de grado superior y el 83% que acaba su ciclo formativo de grado medio. Se observa un descenso en las colocaciones respecto a años anteriores debido a la crisis que tenemos desde hace tres años.

Consecuencia del estudio y análisis se actualiza la Visión de Salesianos Pamplona destacando dos aspectos: *ser referente en las instalaciones y los espacios para responder a las necesidades educativas y del entorno social*

en el nuevo centro y ser referente en la formación profesional de calidad dando respuesta a las necesidades de la sociedad y de la empresa navarra.

Salesianos Pamplona tiene como objetivo estratégico a medio plazo la construcción de un nuevo colegio en Sarriguren que disponga de los espacios e instalaciones modernos que permitan la mejor formación integral y técnica de su alumnado. Por ello se ha cumplido el objetivo anual previsto con la firma del acuerdo entre Gobierno de Navarra, Ayuntamiento de Pamplona, Ayuntamiento de Egüés y el propio Salesianos que aprueban el traslado del colegio. También ha sido aprobado el PSIS tanto de los nuevos terrenos de Sarriguren como del solar actual del colegio.

Como nuevo servicio de Salesianos Pamplona a sus alumnos y en general a la sociedad navarra se pide autorización para ser Centro Integrado. Como consecuencia de las reuniones desarrolladas al respecto con el Departamento de Educación y el Departamento de Trabajo se ha realizado la solicitud presentando el nuevo organigrama de centro, los futuros procesos enfocados a centro integrado y la futura creación de la Agencia de Colocación.

- Posición competitiva, análisis DAFO y análisis PEST: Hasta el curso 2010-2011, Salesianos Pamplona desarrollaba su estrategia basándose en análisis intuitivos. La revisión del proceso PE 02 Planificación Estratégica conlleva a la necesidad de realizar los análisis con base científica. Por ello, se implanta el estudio de la competencia, el estudio del crecimiento demográfico de la comarca de Pamplona, el análisis DAFO (Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades) y el análisis PEST (Político-Legislativo, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico). Fruto del estudio se mejora el proceso PE 02 Planificación Estratégica.
- Algunos de los logros obtenidos en el último ejercicio, referidos a la política y estrategia, son:
 - Identificar las ventajas competitivas de Salesianos Pamplona:
 1. Imagen del centro. Reconocimiento social e institucional.
 2. Formación profesional de calidad.
 3. Diversificación de la oferta educativa.
 4. Atención al alumnado con dificultad.
 5. Bolsa de trabajo. Convenios con empresas para la colocación del alumnado cuando acaba su etapa.
 6. Cursos de formación a trabajadores.

- Identificar las debilidades de Salesianos Pamplona:
 1. El actual edificio es antiguo y obsoleto. Carece de los espacios necesarios para el crecimiento.
 2. Salesianos no es centro integrado lo que supone desventaja con respecto a los CIP públicos.
 3. Las acciones de reconocimiento a las personas.
 4. No se despliega un plan plurilingüe claro.
 5. No se realiza un seguimiento claro de los alumnos que han terminado estudios en Salesianos.
 6. No se ofertan cursos on-line.

- Alineación de la estrategia con los partners y proveedores.
- Implicación de los trabajadores en el desarrollo de la estrategia, potenciando la creatividad y la iniciativa.
- Comunicación a través de la Intranet de todos los procesos y de los resultados.
- Desarrollo del plan de competencia lectora y del plan de competencia matemática.
- Implantación de los programas de cualificación profesional inicial en instalaciones eléctricas, soldadura y carpintería metálica.
- Realización de FCT en el extranjero.
- Oferta de estancia de dos semanas en Londres a los alumnos para reforzar el idioma.
- Definir las competencias que deben adquirir los alumnos según el ciclo formativo que estudian.
- Alianza con el grupo Volkswagen y el Departamento de Educación para formación dual de 20 alumnos (12 de ellos pertenecen a Salesianos Pamplona).


b) Sistema Operativo:

- Diseño de nueva plantilla de proceso: Hasta el curso 2010-2011 la plantilla utilizada para reflejar el enfoque de los procesos era excesivamente larga y confusa, por lo que se diseñó otra plantilla más simple, clara y sencilla de entender y controlar.

ESTRUCTURA DEL PROCESO BASE (1)		Nº PAGINAS TIPO 1.1 Nº PAGINAS TOTAL PAGINAS 1.6	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO BASE:			
DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL PROCESO BASE:			
LÍMITE FINAL DEL PROCESO BASE. ACTIVIDAD:			
LÍMITE FINAL DEL PROCESO BASE. ACTIVIDAD:			
LÍMITE INTERMEDIO DEL PROCESO BASE. ACTIVIDADES DE:			
ESTRUCTURA DE EMPLEADORES			
INDICADOR	QUÉN	DÓNDE	CÓMO
RESPONSABILIDADES EN LA GESTIÓN Y MEJORA DEL PROCESO BASE		COPIAS DEL PROCESO BASE REPARTIDAS	
Propietario:		Equipo de Gestión:	

ESTRUCTURA DEL PROCESO BASE- DESTINATARIOS (7)		Nº PAGINAS TIPO 2.1 Nº PAGINAS TOTAL PAGINAS 2.9	
DESTINATARIO	FLUJO DE SALIDA DEL PROCESO	PROVEEDORES ESPECÍFICOS Y SUPLENTE/ALTERNOS	CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD REQUERIDAS PARA EL USO DE SALIDA

ESTRUCTURA DEL PROCESO BASE RECURSOS EMPLEADOS (3)		Nº PAGINAS TIPO 3.1 Nº PAGINAS TOTAL PAGINAS 3.6	
RECURSOS PERSONALES O DE INFORMACIÓN QUE SE CONSUMEN EN CADA REPETICIÓN DEL PROCESO		RECURSOS PERSONALES O DE INFORMACIÓN QUE SE EMPLEAN EN CADA UNA REPETICIÓN	
RECURSO	CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD	RECURSO	CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD

ESTRUCTURA DEL PROCESO BASE DIAGRAMA DE FLUJO (4)		Nº PAGINAS TIPO 4.1 Nº PAGINAS TOTAL PAGINAS 4.6	
INTERVENIENTES EN EL PROCESO			

Plantilla de proceso anterior.

PROCESO		CÓDIGO-TIPO	
PROPIETARIO		FECHA	
EQUIPO		Nº REVISIÓN / FECHA	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
DESDE		HASTA:	
ENTRADAS		PROVEEDORES:	
SALIDAS		CLIENTES:	

Flujo de actividad		Con Qué	Quién

INDICADORES				
Indicador	Formula/ valor	Responsable	Fuente	Seguimiento

Plantilla de proceso actual

La complejidad de la plantilla anterior suponía diferencias de interpretación y de funcionamiento de los distintos propietarios de procesos. Con la actual plantilla se ha conseguido unificación de criterios y coherencia en el desarrollo y funcionamiento del sistema de procesos.

- Rediseño del mapa de procesos y creación de nuevos procesos: Del estudio del valor añadido que aportan los procesos del Sistema de Gestión se decide eliminar el proceso de gestión del tiempo libre. Considerando que Salesianos Pamplona quiere ser autorizado como centro integrado, se identifican y se diseñan los procesos:
 - PC 04-02 Programaciones ENR, cuya misión es el enfoque y el despliegue de la programación de los cursos de Enseñanza No Reglada.
 - PC 04-06 Evaluación-Acreditación ENR, siendo su misión el enfoque y el despliegue de cómo evaluar y acreditar tanto los cursos de Enseñanza No Reglada como la experiencia profesional de los trabajadores.
 - PC 05 Información y Orientación Educativa, Profesional y Empleo, cuya misión es informar y orientar al cliente su formación y acreditación, así como ofrecer la posibilidad de conseguir empleo.

Dichos procesos se desplegarán cuando Salesianos Pamplona reciba la autorización.

- Desarrollo y seguimiento del Plan Plurianual 2012-2015: Fruto del conocimiento, de la experiencia y del Benchmarking se decide cambiar la plantilla de desarrollo y seguimiento del Plan Plurianual.

SALESIANOS PAMPLONA PLAN PLURIANUAL 2012-2015						
	OBJVO	RBLE	FECHA FIN	% TOTAL	DOC 1	DOC 2
PLAN PLURIANUAL 2012-2015						
1. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA						
1.1. ANÁLISIS DAFO DE CENTRO						
1.2. ANÁLISIS PEST						
1.3. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN AREA METROPOLITANA DE PAMPLONA						
2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS						
2.1. LE-1 LÍNEA ESTRATÉGICA 1						
2.1.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.1:	META:					
2.1.1.1. INDICADOR 1:						
2.1.1.2. INDICADOR 2:						
2.1.1.3. INICIATIVA 1:						
2.1.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.2:	META:					
2.1.2.1. INDICADOR 1:						
2.1.2.2. INDICADOR 2:						
2.1.2.3 INICIATIVA 1:						

Plantilla del despliegue y seguimiento del Plan Plurianual

La claridad y simplicidad de la plantilla facilita al Equipo Directivo y al Equipo de Calidad el seguimiento y la evaluación del Plan Plurianual. De los análisis de la competencia, DAFO, PEST y del estudio de la evolución de la población surgen las Líneas Estratégicas a tres años. Asociados a las Líneas Estratégicas se disponen los Objetivos Estratégicos anuales. Dichos objetivos disponen de su Meta o lo que se desea alcanzar (valor numérico absoluto o porcentual). Asociados a los Objetivos Estratégicos están las Iniciativas que se desarrollarán y desplegarán en el Sistema de Procesos, en el Plan General Anual 2012-2013.

- Desarrollo, seguimiento y cierre del Plan General Anual (PGA): Como consecuencia de la experiencia y del Benchmarking se desarrolla una hoja Excel para el despliegue y seguimiento del PGA.

SALESIANOS PAMPLONA PLAN GENERAL ANUAL					
		RBLE	FECHA FIN	% TOTAL	DOC
SISTEMA DE PROCESOS: SALESIANOS PAMPLONA					
1. PE					
1.1. PE 01 PROCESO PARA LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA					
1.1.1. ENFOQUE DE LA MEJORA:					
1.1.1.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA:					
1.1.1.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA:				○	
1.1.1.2. DESPLIEGUE DE LA MEJORA:					
1.1.1.2.1. ACCIONES DE LA MEJORA:				○	
1.1.2. ENFOQUE DE LA MEJORA:					
1.1.2.1. DESPLIEGUE DE LA MEJORA:					
1.1.2.1.1. ACCIONES DE LA MEJORA:				○	

Plantilla de despliegue y seguimiento del Plan General Anual

La plantilla facilita a los propietarios de procesos el enfoque y despliegue de las mejoras y al Equipo Directivo y al Equipo de Calidad el seguimiento y la evaluación del PGA. En el enfoque se dispone la mejora que se desea realizar. En el despliegue se indica cómo desarrollar la mejora y en las acciones se indican aspectos más concretos de la mejora. Se pueden adjuntar documentos en cada uno de los aspectos valorando la aportación de las mejoras.

- Desarrollo y seguimiento del Cuadro de Mando de Indicadores (CMI): Se desarrolla una hoja Excel para la disposición y seguimiento de los Indicadores Estratégicos (Indicadores que evalúan la situación del Plan Plurianual) y de los Indicadores de proceso, que evalúan el Plan General Anual.

SALESIANOS PAMPLONA													
CUADRO DE MANDO DE INDICADORES DE PROCESOS - CMI - PLAN GENERAL ANUAL													
INDICADOR	UND	PROPIETARIO	S	T	R	O	%	H	%	C	%	ANO	DOC
1. PE 01 PROCESO PARA LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA													
% de proyectos de innovación/mejora que alcanzan los objetivos previstos	%	Juan	●	↑	82,5	80	103	79	104	75	110	2011-12	
Nº de proyectos de innovación pedagógica	s/u	Juan	●	↑	12	7	171	9	133	7	171	2011-12	
Nº de proyectos de innovación tecnológica	s/u	Juan	●	↑	8	7	114	4	200	7	114	2011-12	
% de trabajadores/as involucrados/as en proyectos de innovación y mejora	s/u	Juan	●	↑	77	75	103	75	103	69	118	2011-12	
Satisfacción de los miembros de los equipos de mejora con los proyectos ejecutados	s/u	Juan	●	↑	8,5	7	117	8,5	100			2011-12	

Seguimiento de los Indicadores de proceso. Plan General Anual.

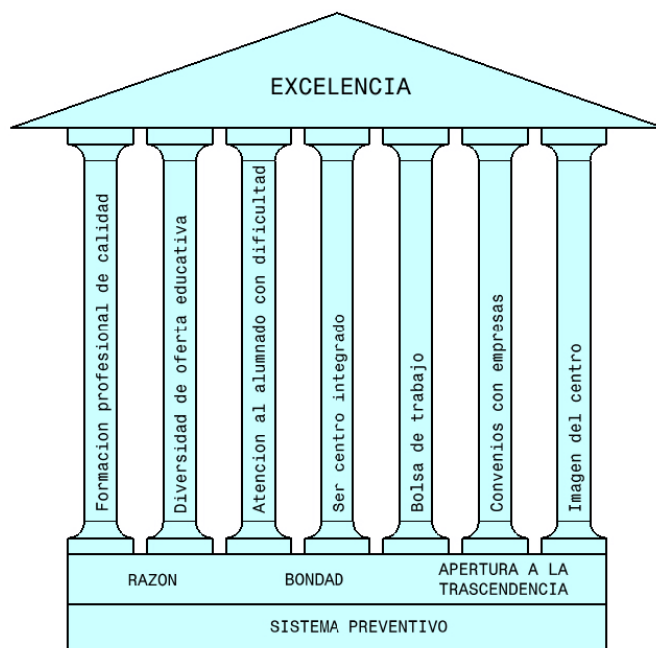
En ambos CMI se dispone el Indicador, su propietario, el resultado, el objetivo, el histórico, la situación, la tendencia y la competencia. Accionando sobre el Indicador se abre la tabla con los resultados de los seis últimos años. Además se puede anexar documento con el análisis de los resultados del Indicador.

- Algunos de los logros obtenidos en el último ejercicio, referidos al sistema operativo, son:
 - Unificación de criterios de evaluación, calificación y corrección de exámenes. Unificación en la realización de las actas de evaluación.
 - Creación de un programa informático propio (GESTCEN) para el control de las incidencias del alumnado y la comunicación inmediata a las familias vía SMS.
 - Reducción de la carga lectiva de los tutores para mejorar el desarrollo de su labor.
 - Informatización de la gestión de los locales que permite una gestión rápida y eficaz.
 - Mejora de la ficha de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e instalaciones.
 - Aumento de la ratio ordenador/alumno. Salesianos Pamplona dispone de más de 400 ordenadores siendo la ratio 1/2.

ANEXOS

9. ANEXOS

9.1. Ventajas competitivas.



1.- Formación profesional de calidad

Tal como establecemos en la Misión y en la Visión de Salesianos Pamplona, un objetivo fundamental del servicio educativo es la “Formación Profesional de Calidad para dar respuesta a las empresas y a la sociedad navarra”. De esta manera cuidamos la preparación de nuestros alumnos/as alcanzando sus necesidades y expectativas. El valor añadido de Salesianos Pamplona se mide con sus resultados clave que se analizan en el criterio 9, y que son consecuencia de la estrategia del centro.

2.- Diversidad de oferta educativa

Nuestro centro oferta una gran variedad de posibilidades educativas a los jóvenes a partir de los 12 años en enseñanza secundaria obligatoria y postobligatoria.

Como consecuencia de las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés y a propuesta del Dpto. de Educación, en los cursos 08/09 y 09/10 se ofertan por primera vez los Programas de Cualificación Profesional Inicial, PCPI Básico, PCPIE, PCPI-BT y PCPI-SC.

El PCPIE (Programa de Cualificación Profesional Inicial Especial) está dirigido a al PCPIE, alumnos/as con necesidades educativas especiales por discapacidad psíquica que no disponen de título de ESO ni de Formación Profesional. El Programa tiene una duración de tres cursos. Los alumnos/as reciben una formación básica y profesional para alcanzar el mayor desarrollo personal y de autonomía, y facilitarles su incorporación en la vida activa en el mundo adulto, laboral y social. Son atendidos por profesores/as del centro de distintos ámbitos.

El PCPI Básico está orientado al alumnado que desea adquirir competencias profesionales orientadas a la inserción laboral y además, cursando módulos voluntarios, le posibilita obtener el título de ESO. El programa tiene una duración de dos cursos.

Los PCPI-BT y PCPI-SC son Programas de Cualificación Profesional Inicial que están dirigidos a alumnos/as que desean adquirir competencias profesionales como ayudante instalador en baja tensión y como ayudante de soldadura y carpintería metálica básica, respectivamente. Además tienen la posibilidad de acceder a los Ciclos Medios a través de la Prueba de Acceso. La duración del Programa es de un curso.

3.- Atención al alumnado con dificultades

En coherencia con nuestra Misión y Visión, Salesianos Pamplona es consciente de la labor social que ha de prestar y por ello busca dar respuesta a las necesidades educativas de los jóvenes, especialmente a los jóvenes con dificultades. Esta respuesta se ha concretado en los programas de atención a la diversidad ya comentados en el apartado anterior. Tenemos experiencia contrastada de trabajo con alumnos/as con fracaso escolar, alumnado inmigrante, alumnos/as en acogida y alumnos/as con deficiencias psíquicas. Hemos conseguido un centro plural en donde se realizan itinerarios formativos diferenciados y adaptados a las necesidades y expectativas de nuestros alumnos y familias. El centro se esfuerza por hacer compatible esta función social y la obtención de buenos resultados académicos.

4.- Ser centro integrado

Salesianos Pamplona podrá validar estudios y títulos a personas que, sin tenerlos, dispongan de conocimientos y experiencia por ejemplo en mecánica, electricidad-

electrónica, artes gráficas o carpintería. Con una serie de pruebas, estas personas podrán obtener certificado oficial de cualificaciones en un módulo determinado, e incluso el grado medio o superior de su especialidad. Nuestro centro será instrumento vanguardista en materia de cualificaciones profesionales que redundan en la mejora de la competitividad que el sector productivo necesita. Incrementaremos la oferta formativa cualitativa y cuantitativamente de manera notable.

Una de las principales ventajas que reporta ser Centro Integrado de FP es que ya no se imparte tan sólo formación reglada para jóvenes, sino que también abarca la formación continua para las personas ya insertadas en el entorno laboral, es decir, tanto para los trabajadores que están en activo y quieren seguir formándose continuamente para mejorar en su trabajo, como para las personas que se han quedado sin empleo y desean prepararse para encontrar trabajo.

5.- Bolsa de trabajo

En Salesianos Pamplona tiene especial importancia la orientación académica de los alumnos/as que desean realizar estudios superiores y la orientación e inserción laboral de los alumnos/as que deciden dar el salto al mundo del trabajo.

A finales del curso 2007/08 comenzamos a sentir los primeros síntomas de la crisis en el empleo, aumentando la demanda de nuestro servicio de bolsa de trabajo. En el curso 2008/09, ya en plena crisis, notamos un importante descenso en las contrataciones. A finales de este curso 2009/10, comenzamos a notar una leve recuperación de la oferta de empleo.

6.- Convenios con empresas

Salesianos Pamplona tiene convenios con numerosas empresas de todos los sectores, fundamentalmente del sector industrial. En la actualidad disponemos convenios para la FCT con 256 empresas. El alumno/a, además de introducirse en el mundo de la empresa con el fin de realizar actividades productivas propias del perfil profesional, tiene, en muchos casos, la oportunidad de la inserción laboral en la misma organización donde desarrolla sus prácticas. También tenemos convenio con una empresa para aportar formación a sus trabajadores/as y con la Fundación Aspace Navarra para la inserción laboral de alumnos/as con discapacidad.

7.- Imagen del centro

Desde su inauguración, en el curso 1927/28, Salesianos Pamplona se configura como unas Escuelas de Formación Profesional al servicio de Navarra. A lo largo de su historia y hasta el día de hoy, nuestro centro ha sido referente en sus especialidades, habiendo formado a más de 15.000 alumnos/as en FP, lo que ha

supuesto el reconocimiento de distintos sectores sociales. Un ejemplo de reconocimiento, como consecuencia de la implicación externa es la distinción con la medalla de oro de Navarra con motivo del 75 Aniversario de Salesianos en Pamplona.

9.2. Factores críticos de éxito.

Factores críticos de Éxito	Grupos de interés	Indicadores	Procesos
Método pedagógico salesiano. Sistema preventivo	Alumnado Trabajadores	Promoción Nº acciones encaminadas a la formación humana Satisfacción alumnado con ambiente de centro Satisfacción con el carácter propio Satisfacción con la educación recibida Nº de propuestas pastorales	PC03 Prestación de servicio educativo
Buena relación con alumnado, familias y trabajadores	Alumnado Familias Trabajadores	Satisfacción con la relación profesional Satisfacción con la comunicación interna Satisfacción con el trabajo en equipo	PC02 Pastoral PC03 Prestación de servicio educativo PC06 Acción tutorial
Tutorización, orientación, integración y seguimiento del alumnado	Alumnado Familias	Media de entrevistas Nº horas de formación tutorial Satisfacción con la labor tutorial Grado de cumplimiento del PAD Número de horas de apoyo Satisfacción con atención individual ante problemas de aprendizaje Nº alumnos/as atendidos en Orientación	PC04 Orientación PC05 Atención a la diversidad PC06 Acción tutorial
Experiencia, formación y estabilidad de los trabajadores	Alumnado Familias Trabajadores	Nº de horas de formación por trabajador Satisfacción de trabajadores con el plan de formación Nº de actividades de reconocimiento Satisfacción general de trabajadores	PE02 Planificación estratégica y liderazgo PA01 Gestión de personas

		Nº personas en encuentros interprovinciales	
Orientación profesional, inserción laboral y relación con las empresas	Alumnado	Satisfacción empresas con FCT	PC03-05 FCT
	Familias	Índice de titulación	PC04 Orientación
	Empresas	Nº de convenios con empresas	PC06 Acción tutorial
	Sociedad	% de alumnos trabajando 6 meses después nº horas formación continua y ocupacional satisfacción alumnado FNR	PA06 SOPYE
Recursos, mejora continua e innovación	Alumnado	Inversión en NNTT	PE01 Innovación y mejora continua
	Trabajadores	Nº de proyectos de innovación	PE02 Planificación estratégica y liderazgo
	Empresas	Nº de trabajadores involucrados en proyectos de innovación Satisfacción con los medios didácticos Satisfacción con instalaciones y equipos	PA03 Gestión económico-financiera

9.3. Alianzas Salesianos Pamplona.

Oportunidad/Necesidad	Objetivos estratégicos	Aliado	Actividad	Tipo de alianza
Ser un Centro puntero a nivel tecnológico y de recursos educativos	2. Promover la formación de profesionales competentes	Gobierno de Navarra	Alianza para la construcción de un nuevo Centro	Estratégica
		Empresas relacionadas con la tecnología enseñada en el Centro	M. Torres: alianza para intercambio de conocimientos e inserción laboral de alumnos	Estratégicas
			Gráficas ONA: Formación de profesorado en empresa	
			UGS: Formación y soporte técnico en software C.A.D.	
			Abegam: Formación y soporte técnico. Cesión de locales	Acuerdos colaboración
			Siemens/Omron: material y conocimientos	
			Gráficas Estella: entrega de material e impartición de formación	
			Schneider: entrega de material e intercambio de conocimientos	
			Ingenia: intercambio de conocimientos e inserción laboral de alumnos	
		Servidat: Intercambio de formación		
Dpto. Educación Gobierno Navarra	Colaboración en la creación de los nuevos currículos de Ciclos de Formación Profesional	Estratégica		
Ofrecer una oferta educativa acorde a la demanda para perdurar en el tiempo	6. Ser reconocidos como Centro Integrado	Dpto. Educación Gobierno Navarra	Concierto económico. Colaboración en la creación de nuevos currículos de formación profesional	Estratégicas
		CEN	Realización de cursos de formación continua	
Proporcionar al alumnado oportunidades de inserción laboral	3. Facilitar la inserción social y laboral	Empresas de Navarra (276)	Convenios para la realización de FCT y relación a través de la bolsa de trabajo (SOPYE) (Ver Figura 9b9)	Estratégica
Ser punteros en innovación pedagógica y formación del profesorado	11. Promover itinerarios de formación y mejora continua de los trabajadores 7. Caminar en una constante innovación pedagógica y tecnológica	Educación y Gestión	Formación del profesorado	Estratégicas
		Dpto. Educación Gobierno Navarra	Formación de profesorado en CAP	
		Digital Text	Pilotaje de libros digitales	
Incorporar nuevas tecnologías en la gestión educativa	7. Caminar en una constante innovación pedagógica y tecnológica	Edebé	Desarrollo conjunto de una potente intranet para centros educativos.	Estratégicas
		Google	Creación de una Intranet para intercambio de información entre profesorado y alumnado	
Ser más fuertes en aspectos clave del Centro reflejados en la Misión-Valores-Visión	1. Promover la formación humana de las personas 4. Promover y provocar la propuesta y experiencia de Fe desde el evangelio 7. Caminar en constante innovación pedagógica y tecnológica	Inspección Salesiana San Francisco Javier	Reuniones ordinarias de los directores titulares y pedagógicos, administradores, coordinadores de pastoral y orientadores de los centros integrados en dicha Inspección.	Estratégica
Creación de sistema de gestión eficaz	7. Caminar en una constante innovación pedagógica y tecnológica 9. Trabajar en equipo	AIN	Formación y asesoría en el ámbito de la Gestión de la Calidad y la mejora continua	Estratégica
		Fundación Navarra para la Excelencia		Estratégica
		Euskalit		Acuerdo colaboración

Mantener instalaciones en condiciones óptimas para la actividad educativa	2. Promover la formación de profesionales competentes	Empresa limpieza "Jangarria"	Realización de la limpieza general del centro	Estratégica
		Empresas de mantenimiento	Realización del mantenimiento correctivo y preventivo del centro	Acuerdos colaboración
Mejorar el sistema de reciclaje del centro	1. Promover la formación humana de las personas	OPACC	Gestión de residuos de talleres	Acuerdo de colaboración
Ofrecer un mejor servicio educativo	1. Promover la formación humana de las personas 2. Promover la formación de profesionales competentes	FERE-CECA-ANEG	Desarrollo de proyectos conjuntos propios en los que se comparte un ideario común.	Estratégica
Captar nuevos alumnos	3. Facilitar la inserción social y laboral	Centro educativo Esclavas del Sgdo. Corazón	Acuerdo para la acogida de alumnos en ESO	Estratégica
Ofrecer apoyo al alumnado más necesitado	5. Dar respuesta a las necesidades educativas de los jóvenes, especialmente los jóvenes con dificultades 3. Facilitar la inserción social y laboral	Dpto. Educación Gobierno Navarra	Creación de un grupo de PILE con alumnos extranjeros de distintos centros educativos Formación de profesorado en CAP	Estratégica
		Fundación ASPACE Navarra	Inserción laboral de alumnos con discapacidad (alumnos PCPIE)	Estratégica
		CRENA	Asesoría alumnado con Necesidades Educativas Especiales	Acuerdos colaboración
		SEI-Servicio Socioeducativo Intercultural	Apoyo a alumnos para su integración cultural	
Proporcionar a los trabajadores un servicio de calidad en PRL	12. Favorecer la satisfacción de los trabajadores	Malga Especialistas	Valoración de los riesgos laborales de todos los puestos de trabajo y revisiones médicas	Contrato de colaboración
Gestión administrativa eficaz	7. Caminar en una constante innovación pedagógica y tecnológica	Argos	Realización conjunta de gestiones administrativas de todos los centros de la Inspección	Contrato de colaboración
Colaborar en la formación de nuevos profesores	2. Promover la formación de profesionales competentes	UPNA	Acogida de alumnos de la UPNA en prácticas	Acuerdo de colaboración
Apoyo en la actividad pastoral del centro	4. Promover y provocar la propuesta y experiencia de Fe desde el evangelio	Obispado de Pamplona	Delegación de enseñanza y de pastoral juvenil Colaboración en actividades pastorales	Acuerdo de colaboración
Proporcionar oferta de tiempo libre	1. Promover la formación humana de las personas	Ayuntamiento de Pamplona	Colaboración en actividades de tiempo libre	Acuerdo de colaboración
		Fundación Boscos	Colaboración en la organización del Trofeo Boscos	

SIGLAS

10. SIGLAS

AAAA	Asociación de Antiguos Alumnos
AAEECC	Actividades Extraescolares y Complementarias
AIN	Asociación de la Industria Navarra
ANEG-FERE	Asociación Navarra de Educación y Gestión-Federación Española de Religiosos de Enseñanza
APYMA	Asociación de Padres y Madres
ASPACE	Asociación de Padres de Niños Paralíticos Cerebrales
C/P	Corto plazo
CAD	Programa de Diseño por Ordenador
CAP	Centro de Apoyo del Profesorado
CEIN	Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra
CEN	Confederación de Empresarios de Navarra
CF	Ciclos Formativo
CGM	Ciclo de Grado Medio
CGS	Ciclo de Grado Superior
CPAC	Curso de Preparación Acceso a Ciclos
CREENA	Centro de Recursos de Educación Especial de Navarra
CyT	Ciencias y Tecnología
DB	Don Bosco
DBI	Don Bosco Internacional
DP	Director Pedagógico
ECC	Equipo de Coordinación de Calidad
ED	Equipo Directivo
EDEBE	Ediciones Don Bosco
EFQM	Europe Foundation for Quality Management
EJE	Empresa Joven Europea
ESO	Enseñanza Secundaria Obligatoria
FCT	Formación en Centros de Trabajo
FIRA	Fomento de Iniciativas Recreativas y Artísticas
FNE	Fundación Navarra para la Excelencia
FNR	Formación No Reglada
FP	Formación Profesional
FR	Formación Reglada
GESTCEN	Programa Informática de Gestión de Centro
GI	Grupos de interés
GM	Grado medio
GMB	Grupo de Montaña Boscos
GS	Grado superior
INS	Instrucción
IPBT	Iniciación Profesional de Baja Tensión
IPSC	Iniciación Profesional de Soldadura y Carpintería
ISG	Índice de Satisfacción general
JE	Jefes de Estudio
JyD	Jóvenes y Desarrollo
L/P	Largo plazo
MVV	Misión, Visión, Valores
NEE	Necesidades Educativas Especiales
NNTT	Nuevas Tecnologías
NPGC	Nuevo Plan General Contable
ONG	Organización No Gubernamental

OPACC	Empresa de Gestión de Residuos
PA	Proceso de Apoyo
PAD	Plan de Atención a la Diversidad
PAS	Personal de Administración y Servicios
PAT	Plan de Atención Tutorial
PC	Procesos Clave
PCA	Programa Curricular Adaptado
PCPI	Programa de Cualificación Profesional Inicial
PCPI-BT	Programa de Cualificación Profesional Inicial –Baja Tensión-
PCPI-E	Programa de Cualificación Profesional Inicial Especial
PCPI-SC	Programa de Cualificación Profesional Inicial –Soldadura y Carpintería
PDCA	Planificar, Hacer, Evaluar y Actualizar
PE	Procesos Estratégicos
PEPS	Proyecto Educativo Pastoral Salesiano
PGA	Programación General Anual
PILE	Programa para Inmersión Lingüística para Extranjeros
PIP	Programa de Iniciación Profesional
PISA	Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes
PRL	Prevención Riesgos Laborales
RRI	Reglamento de Régimen Interior
SNSETP	Secretaría Nacional Salesiana Escuelas Técnico Profesionales
SOPYE	Servicio Orientación Profesional y Empleo
SP	Salesianos Pamplona
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UCA	Unidad Curriculum Adaptado
UCE	Unidad de Currículo Adaptado
UPNA	Universidad Pública de Navarra

BIBLIOGRAFÍA

11. BIBLIOGRAFÍA

- Villanueva Roldán, P. *Calidad: evolución, conceptos y mecanismos de control*.
- EFQM Model 2010 Publications.
- Revista Forum Calidad (2010). *Estrategias de excelencia empresarial*.
- Club Excelencia en Gestión (2010). *Prepara tu organización para alcanzar el Éxito*.
- José de Domingo, Alberto Arranz (1997). *Calidad y mejora continua*. Ed. Donostiarra.
- AIN (2008). *Desarrollo y mejora del sistema de gestión*.
- AIN (2008). *Gestión basada en procesos*.
- Fundación Navarra para la Excelencia. *Curso evaluador del modelo EFQM* (2012).
- Cuatrecasas, L. (2000). *Gestión integral de la calidad*. Ed. Gestión 2000.
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*. Ed. Díaz de Santos.
- Galgano, A. (1993). *Calidad Total*. Ed. Díaz de Santos.
- Galgano, A. (1995). *Los 7 instrumentos de la Calidad Total*. Ed. Díaz de Santos.
- Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de la Calidad?*. Ed. De Norma.
- Juran, J.M. (1990). *Juran y el liderazgo para la Calidad*. Ed. Díaz de Santos.
- Pérez Fernández de Velasco, J.A. (1996). *Gestión por procesos: reingeniería y mejora de los procesos de la empresa*. Ed. ESIC.
- Pola Maseda, A. (1988). *Gestión de la Calidad*. Ed. Marcombo.
- Membrado Martínez, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Ed. Díaz de Santos.

Páginas Web

- Página Web de la Fundación Navarra para la Excelencia.
- Página Web de Euskalit (Fundación Vasca para la Excelencia).

Pamplona, 9 de Noviembre de 2012

Firmado por: **Itxaso Aróstegui Ripoll**

Firma: